

T.C.

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İşletme Anabilim Dalı

Sağlık Yönetimi Bilim Dalı

SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN
İŞ MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

İlgün YILMAZ

Danışman

Prof. Dr. Hüseyin DİKME

İstanbul - 2024

TEZ TANITIM FORMU

YAZAR ADI SOYADI : İlgün YILMAZ

TEZİN DİLİ : Türkçe

TEZİN ADI : Sağlık Çalışanlarında Örgütsel İletişimin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi

ENSTİTÜ : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

ANABİLİM DALI : İşletme

TEZİN TÜRÜ : Yüksek Lisans

TEZİN TARİHİ : 10.01.2024

SAYFA SAYISI : 104

TEZ DANIŞMANI : Prof. Dr. Hüseyin Dikme

DİZİN TERİMLERİ : İletişim, İş Motivasyonu, Örgütsel İletişim

TÜRKÇE ÖZET : Bu tezin amacı sağlık çalışanları arasındaki örgütsel iletişimi inceleyerek, örgütsel iletişim ile iş motivasyonu arasındaki ilişkiyi belirlemek, iş motivasyonunu arttırmak için örgüt içindeki iletişimin önemine dikkat çekmektir.

DAĞITIM LİSTESİ : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

İlgün YILMAZ

T.C.

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İşletme Anabilim Dalı

Sağlık Yönetimi Bilim Dalı

SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN
İŞ MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

İlgün YILMAZ

Danışman

Prof. Dr. Hüseyin DİKME

İstanbul - 2024

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

İlgün YILMAZ

..... /..... /2024



İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgün YILMAZ' ın “Sağlık Çalışanlarında Örgütsel İletişimin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Sağlık Yönetimi Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof.Dr. Hüseyin DİKME
(Danışman)

Üye

Doç.Dr. Özge ULUĞ YURTTAŞ

Üye

Dr.Öğr.Üyesi İpek SUCU

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

..... / / 2024

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Enstitü Müdürü

ÖZET

İletişim, günlük yaşamın ayrılmaz bir parçasıdır. Bir kuruluşun en değerli varlıklarından biri 'insan' kaynaklarıdır. İnsanın olduğu yerde iletişim de olmalıdır. İletişim süreci, bireylerin amaçlarını kanallar aracılığıyla başkalarına iletmesi ve alıcıların mesajı alıp anlamasıdır.

Örgütsel iletişim, bir kuruluşun birimleri ve departmanları arasında, kuruluşun amaçları ve çevresi arasında, çalışanlar ve diğer aktörler arasında, teknik faktörler ile ekonomik ve sosyal faktörler arasında başarı gereksinimlerini (örneğin hedefleri takip etme, bilgi alma, performansa katılma), bilgi, deneyim ve veri akışını ifade eder sosyal bir süreç olarak kabul edilir. Örgütlerin hedeflenen planlarının gerçekleştirmelerinde temel role sahiptir. Örgütlerde iletişimin iyi planlanmış, etkin ve verimli kullanılması, işletmelerin amaçlarına ulaşmasında önemli bir role sahiptir. Örgütsel iletişimin amacı, bir işin amacına ulaşması için iş görenlerin vereceği desteği ortaya çıkarmak ve geliştirmek, çalışan verimliliğini artırmak için iletişim sürecinin tüm katılımcıları arasında ortak çabalar geliştirmek, örgüt içinde güvenli bir ortam oluşmasını desteklemektir.

Motivasyon, insanları belirli bir hedefe doğru harekete geçiren, bu hedefe ulaşmaları için onları motive eden ve davranışlarının sürekliliğini sağlayan, kişinin iç dünyasından ya da çevresinden kaynaklanan enerjiler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Motivasyonun temel amacı, çalışanların istekli, verimli ve etkin bir şekilde çalışmasını sağlamaktır. Motivasyonun önemi ve değeri, kurum kültürlerinin hızla geliştiği günümüzde daha iyi anlaşılmaktadır. Bir kurumun ilerleyebilmesi ve devamlılığını sürdürebilmesi için rekabet ortamında başarılı olması hedeflenir. Çalışanları bu hedefe doğru motive etme gücü, şirketin hedeflerini belirlemesinde ve bu hedefler doğrultusunda motive etmesinde yatmaktadır.

İş motivasyonu dış faktörler tarafından tetiklenen, işle ilgili davranışları ve bu davranışların biçimini, yönünü ve yoğunluğunu başlatan bir dizi enerji olarak

tanımlamaktadır. İş motivasyonu, çalışan ile çalışma ortamı arasındaki etkileşimi yansıtır. Çalışanların kuruluşun hedeflerine ulaşmak ve sürdürmek için ne ölçüde çok çalışmaya istekli olduklarıyla ilgilidir. Örgüt içi motivasyonu etkileyen en önemli faktörler incelendiğinde; ekonomik araçlar, sosyopsikolojik motivasyon araçları, örgütsel ve yönetsel araçlar olarak kategorize edilmiştir.

Araştırmalar sonucunda etkili iletişim ve yüksek motivasyonun, bir kurumun bireysel ve örgütsel hedeflerini uyumlaştırması için en önemli araçlar olduğu belirlenmiştir.

Bu tezin amacı sağlık çalışanları arasındaki örgütsel iletişimi inceleyerek, örgütsel iletişim ile iş motivasyonu arasındaki ilişkiyi belirlemek, iş motivasyonunu arttırmak için örgüt içindeki iletişimin önemine dikkat çekmektir. Akademik olarak literatür incelendiğinde sağlık çalışanlarının motivasyonu için pek çok çalışma yapıldığı görülmektedir. Motivasyonu etkileyen iletişim ve örgütsel iletişim başlığına inildikçe çalışmaların sayısı azalmaktadır.

Bu çalışmanın en önemli yanı bir sağlık çalışanı olarak çalışma ortamımızda en büyük problem yaratan iletişimsizliğe vurgu yapılması, iletişimi sadece kavram olarak görmek yerine çalışma ortamına uyarılmanın ne kadar yararlı olacağı gösterilmek istenmesidir. Ayrıca iş motivasyonunun önemi vurgulanarak, iletişim ve motivasyon etkileşimi ile oluşabilecek olumlu-olumsuz süreçler ile sektöre katkı sağlayabileceği düşünülen öneriler sunulmasıdır.

Bu nedenle bu çalışmada örgütsel iletişim ve iş motivasyonu kavramları tanımlanmış, literatür taraması yapılmış, sahada bulunan 350 kişide anket çalışması yapılmış, sağlık çalışanlarının örgütsel iletişim ve iş motivasyonu düzeyleri belirlenerek bu düzeyler arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığı ve bazı demografik veriler ile bu düzeyleri ve bu düzeyler arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiş, pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiş ve H1 hipotezi (Örgütsel iletişim ile iş motivasyonu arasında pozitif yönde bir ilişki vardır) doğrulanmıştır.

Sahada yapılan anketin doğrulanmış olması göz önünde bulundurularak, gerek anket başlıklarının gerekse önerilerin dikkate alınıp kurumların kendilerine uyarlaması halinde çalışma alanlarındaki sorunların çözümünde birçok sağlık çalışanını olumlu etkileyeceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: İletişim, İş Motivasyonu, Motivasyonu, Örgütsel İletişim



SUMMARY

Communication is an integral part of everyday life. One of the most valuable assets of an organization is 'human' resources. Where there are people, there must be communication. The communication process is the process of individuals communicating their goals to others through channels and the receivers receiving and understanding the message.

Organizational communication refers to the flow of achievement requirements (e.g. pursuing goals, receiving information, participating in performance), information, experience and data between units and departments of an organization, between the goals of the organization and its environment, between employees and other actors, between technical factors and economic and social factors. It has a fundamental role in the realization of the targeted plans of organizations. Well-planned, effective and efficient use of communication in organizations has an important role in achieving the goals of businesses. The purpose of organizational communication is to reveal and develop the support of employees to achieve the purpose of a job, to develop joint efforts among all participants of the communication process to increase employee productivity, and to support the creation of a safe environment within the organization.

Motivation is defined as a set of energies arising from a person's inner world or environment that mobilizes people towards a certain goal, motivates them to achieve this goal and ensures the continuity of their behavior. The main purpose of motivation is to ensure that employees work willingly, efficiently and effectively. The importance and value of motivation is better understood today, when corporate cultures are developing rapidly. In order for an organization to progress and maintain its continuity, it is aimed to be successful in a competitive environment. The power to motivate employees towards this goal lies in determining the company's goals and motivating them in line with these goals.

Work motivation is defined as a set of energies triggered by external factors that initiate work-related behaviors and the form, direction and intensity of these behaviors. Work motivation reflects the interaction between the employee and the work environment. It is related to the extent to which employees are willing to work hard to achieve and sustain the organization's goals. When the most important factors affecting organizational motivation are examined, they are categorized as economic tools, sociopsychological motivational tools, organizational and managerial tools.

Research has shown that effective communication and high motivation are the most important tools for an organization to align individual and organizational goals.

The aim of this thesis is to examine organizational communication among healthcare workers, to determine the relationship between organizational communication and work motivation, and to draw attention to the importance of communication within the organization to increase work motivation. When the academic literature is examined, it is seen that many studies have been conducted for the motivation of healthcare workers. The number of studies decreases as we go down to the title of communication and organizational communication affecting motivation.

The most important aspect of this study is to emphasize the lack of communication, which creates the biggest problem in our working environment as a health worker, and to show how useful it would be to adapt communication to the working environment instead of seeing it only as a concept. In addition, the importance of work motivation is emphasized and suggestions that are thought to contribute to the sector with positive and negative processes that may occur with the interaction of communication and motivation are presented.

Therefore, in this study, the concepts of organizational communication and work motivation were defined, a literature review was conducted, a survey was conducted among 350 people in the field, the levels of organizational communication

and work motivation of healthcare workers were determined and it was examined whether there were significant differences between these levels and some demographic data and whether there was a relationship between these levels and these levels, it was determined that there was a positive relationship and hypothesis H1 (There is a positive relationship between organizational communication and work motivation) was confirmed.

Considering that the hypothesis was confirmed as a result of the survey conducted in the field, it is thought that if both the survey titles and the suggestions are taken into consideration and adapted by the institutions, it will positively affect many health workers in solving the problems in their work areas.

Keywords: Communication, Motivation, Organizational Communication, Work Motivation

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
SUMMARY	iv
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	x
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
ÖNSÖZ	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

1.1.Örgütsel İletişim Tanımı	4
1.2.Örgütsel İletişimin Önemi ve Amacı	5
1.3.Örgütsel İletişimin Özellikleri	7
1.4.Örgütsel İletişim Türleri	9
1.4.1. Biçimsel İletişim Türü	10
1.4.2. Biçimsel Olmayan İletişim Türü	11
1.5.Örgütsel İletişim Yaklaşımları	13
1.6.Örgütsel İletişim Ağ Modelleri	15
1.6.1. Merkezi Model	15
1.6.2. Y Modeli	16
1.6.3. Zincir Modeli	16
1.6.4. Dairesel Model	16
1.6.5. Çok Yönlü Model	17
1.7.Örgütlerde Kullanılan İletişim Yöntemleri	17
1.7.1. Yazılı İletişim	18
1.7.2. Sözlü İletişim	19
1.7.3. Sözsüz İletişim	20
1.7.4. Görsel – İşitsel Elektronik İletişim Araçları	22
1.8.Örgütsel İletişimi Etkileyen Faktörler	23

1.9.Örgütsel İletişimde Etkinliğinin Sağlanması	23
1.9.1. Yönetim Perspektifi	25
1.9.2. Örgütsel Faktörler	27
1.9.3. Teknik Koşullar	28
1.9.4. Cinsiyet Farklılıkları	29
1.10. Örgütsel İletişimi Engelleyen Nedenler	29
1.10.1. Fiziksel Engeller Ve Çevresel Faktörler	30
1.10.2. Kültürel Engeller	31
1.10.3. Kişisel Nedenler	33
1.10.4. Zaman Baskısı	34
1.10.5. Örgütsel Adaletsizlik Ve Örgütsel Sessizlik	34

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ MOTİVASYONU

2.1.Motivasyonun Tanımı ve Önemi	36
2.1.1. İhtiyaç Ve Güdüler	39
2.1.2. Motivasyonun Çalışma Hayatındaki Yeri	40
2.1.3. Motivasyon Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar	41
2.1.4. Motivasyonu Arttıran Faktörler	41
2.2.İş Motivasyonu Tanımı	43
2.3. İş Motivasyonunun Önemi	46
2.4.İş Motivasyonuna İlişkin Teoriler	46
2.4.1. Kapsam Teorisi	46
2.4.1.1.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	46
2.4.1.2.Herzberg'in İki Faktör Teorisi	48
2.4.1.3.Clayton Alderfer'in Erg Teorisi	49
2.4.1.4.McClelland'ın Başarı İhtiyaçları Teorisi	51
2.4.1.5.McGregor'un X Ve Y Teorisi	52
2.4.2. Süreç Teorileri	54
2.4.2.1.Davranışsal Koşullanma Yaklaşımı	54
2.4.2.2.Beklenti Teorisi	55
2.4.2.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi	55

2.4.2.3.Lawler Ve Porter’ın Beklentiler Teorisi	57
2.4.2.4.Adams’ın Eşitlik Teorisi	58
2.4.2.5.Locke’un Amaç Teorisi	59
2.4.3. Mottaz’ın Motivasyon Teorisi	60

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE İŞ MOTİVASYONU

3.1.Personel Motivasyonunu Etkileyen Araçlar	62
3.1.1. Ekonomik Araçlar	62
3.1.2. Sosyal Psikolojik Motivasyon Araçları	63
3.1.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	64
3.2.Örgüt İçinde Personel Motivasyon İlişkisi	64
3.2.1. Motivasyon ve Amaçlar	64
3.2.2. Motivasyon ve Verimlilik	65
3.2.3. Motivasyon ve Performans	66
3.2.4. Motivasyon ve İş Tatmini	69
3.2.5. Motivasyon ve Bağlılık	70
3.3.Örgüt İçi İletişim ve Personel Motivasyonu İlişkisi	71
3.3.1. Etkili Örgütsel İletişimin Yararları	72
3.3.2. Zayıf Örgütsel İletişimin Dezavantajları	73
3.3.3. Örgüt İçi İletişimi Düzenlemenin Yolları	74
3.4.Örgütsel İletişim ve Motivasyon Arasındaki İlişki	75
YÖNTEM	77
BULGULAR	78
SONUÇ VE ÖNERİLER	94
KAYNAKLAR	99
EKLER	104
ÖZGEÇMİŞ	106

KISALTMALAR

ARK	:	Arkadaşları
ASM	:	Aile Sağlığı Merkezi
BRSHH	:	Bakırkőy Ruh ve Sinir Hastalıkları Hastanesi
C	:	Cilt
DOÇ	:	Doçent
DR	:	Doktor
NO	:	Numara
PROF	:	Profesör
S	:	Sayfa
S.B.E.	:	Sağlık Bilimleri Enstitüsü
T.C.	:	Türkiye Cumhuriyeti
ÜNV	:	Üniversite
VB	:	Ve Benzeri
VD	:	Ve Diğerleri

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Katılımcıların Cinsiyet, Medeni Durum, Yaş, Çalışılan Sektör, Çalışılan Birim, Meslek, Mesleki Çalışma Süresi, Kurumda Çalışma Süresi Değişkenlerinin Grup İstatistik Gösterimi	78
Tablo 2. Araştırmaya Katılan Bireylerin Cinsiyet, Medeni Durum Ve Yaş Özelliklerine İlişkin İstatistiksel Dağılımları	79
Tablo 3. Araştırmaya Katılan Bireylerin Çalışılan Sektör, Meslek, Mesleki Çalışma Süresi, Kurumda Çalışma Süresi Özelliklerine İlişkin İstatistiksel Dağılımları	80
Tablo 4. Çalışmada Kullanılan Örgütsel İletişim Ölçeği İle İş Motivasyonu Ölçeğinin Normallik Testlerinin İstatistiksel Sonuçları	81
Tablo 5. Örgütsel İletişim İle İş Motivasyonu Spearman's Rho Korelasyon Analizi Sonucu İstatistiksel Gösterimi	82
Tablo 6. Örgütsel İletişim Ölçeğinin Alt Boyları İle İş Motivasyonu Ölçeğinin Alt Boyları Arasındaki Spearman's Rho Korelasyon Analizi Sonucu İstatistiksel Gösterimi	83
Tablo 7. Katılımcıların Örgütsel İletişim Ve Alt Boyları İle İş Motivasyonu Ve Alt Boyları Durumlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Mann- Whitney U Analiz Gösterimi	85
Tablo 8. Katılımcıların Örgütsel İletişim Ve Alt Boyları İle İş Motivasyonu Ve Alt Boyları Durumlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Mann- Whitney U Analiz Gösterimi	86
Tablo 9. Katılımcıların Örgütsel İletişim Ve Alt Boyları İle İş Motivasyonu Ve Alt Boyları Durumlarının Çalışılan Sektör Değişkenine Göre Mann- Whitney U Analiz Gösterimi	87
Tablo 10. Katılımcıların Örgütsel İletişim Ve Alt Boyları İle İş Motivasyonu Ve Alt Boyları Durumlarının Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis Test Analiz Gösterimi	88

Tablo 11. Katılımcıların Örgütsel İletişim Ve Alt Boyları İle İş Motivasyonu Ve Alt Boyları Durumlarının Birim Değişkenine Göre Kruskal Wallis Test Analiz Gösterimi	89
Tablo 12. Katılımcıların Örgütsel İletişim Ve Alt Boyları İle İş Motivasyonu Ve Alt Boyları Durumlarının Meslek Değişkenine Göre Kruskal Wallis Test Analiz Gösterimi	90
Tablo 13. Katılımcıların Örgütsel İletişim Ve Alt Boyları İle İş Motivasyonu Ve Alt Boyları Durumlarının Mesleki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Test Analiz Gösterimi	91
Tablo 14. Katılımcıların Örgütsel İletişim Ve Alt Boyları İle İş Motivasyonu Ve Alt Boyları Durumlarının Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre İstatistik Gösterimi.....	92
Tablo 15. Katılımcıların Örgütsel İletişim Ve Alt Boyları İle İş Motivasyonu Ve Alt Boyları Durumlarının Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Test Analiz Gösterimi	92

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Vroom Motivasyon Modeli 56

Şekil 2. Lawler Porter Motivasyon Modeli 57



ÖN SÖZ

Bu çalışmada bir sağlık çalışanı olarak günümüzün en büyük problemi olan iletişimsizliğin iş motivasyonu üzerindeki etkisine değinilmiş ve daha iyi çalışma ortamları yaratabilmek için önerilerde bulunulmuştur.

Bu çalışmanın hayata geçirilmesi sürecinde bilgi ve tecrübelerinden faydalandığım değerli danışman hocam Prof. Dr. Hüseyin Dikme'ye, araştırmanın her bir aşamasında ve yazım sürecinde görüşleriyle bana sürekli yardımcı olan, beni doğru şekilde yönlendiren değerli eşim Tayfun Yılmaz'a, her zaman olduğu gibi bu süreçte de uslu durarak annesinin ilerlemesini destekleyen oğlum Atlas Yılmaz'a, bana olan güvenlerini hiç kaybetmeyen canım aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İlgün YILMAZ

GİRİŞ

İletişim, günlük yaşamın ayrılmaz bir parçasıdır. İletişimin en temel dayanağı, iletişim kurmamanın zorluğudur. İnsanlar evde, işte, sokakta, çarşıda, pazar günleri, alışverişe çıktıkları alışveriş merkezlerinde kısacası hayatın hemen her alanında iletişim kurarlar. İletişim süreci, bireylerin amaçlarını kanallar aracılığıyla başkalarına iletmesi ve alıcıların mesajı alıp anlamasıdır. İletişim süreci, hedeflerin gerçekleştirilmesinde en temel unsurlardan biridir. Bir hedefe ulaşmak için maddi ve manevi güçlerini birleştiren bir grup bireyin oluşturduğu bir organizasyon için de iletişim çok önemlidir. Örgütsel oluşumun temeli olan hedeflerin belirlenmesi iletişim yoluyla gerçekleşir. Bir kuruluş da hedefleri doğrultusunda çalışmaya başladığı andan itibaren iletişime ihtiyaç duyar. Örgütte hangi faaliyetlerin, nasıl ve ne kadar süreyle yürütülmesi gerektiği gibi konular iletişim yoluyla aktarılır (Timuroğlu ve Balkaya, 2016).

Türk Dil Kurumu tarafından 'düşünce, duygu ve bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması' olarak değerlendirilen iletişim kavramı, 'örgütsel iletişim' kavramının temelini oluşturmaktadır. Elmas'a (2017) göre, iletişimin kapsamı ve yeri profesyonel bir iş ortamı olduğunda bu durum 'örgütsel iletişim' olarak tanımlanmaktadır (Elmas, 2017, s. 15). Örgütsel iletişim, yöneticilerin ve örgütlerin sağlığı için çok önemli bir konuma ve öneme sahiptir. Benzer şekilde, literatürde bu değişkenler ile 'çalışanların yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin çalışanlar için faydalı olduğuna dair inancı' olarak tanımlanan 'örgütsel güven' kavramı arasındaki ilişkiye dair karışık kanıtlar bulunmaktadır (Laschinger vd., 2001, s. 8).

Örgütsel iletişim, astlar ve üstler arasında, birimler arasında, departmanlar arasında ve örgütsel çevre (örneğin hükümet, basın, kamuoyu) arasındaki etkileşimler çerçevesinde gerçekleşir. "Örgütün her kademesinde (astlar ve üstler arasında veya astların kendi aralarında) resmi veya gayri resmi olarak kurulabilen açık, empatik ve sağlıklı iletişimin sonuçları kesinlikle örgütsel performansa yansır" (Barlı, 2012, s. 315). Motivasyon, insanları belirli bir hedefe doğru harekete geçiren, bu hedefe ulaşmaları için onları motive eden ve davranışlarının sürekliliğini

sağlayan, kişinin iç dünyasından ya da çevresinden kaynaklanan enerjiler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bir kişinin kendisini çevreden herhangi bir teşvik olmaksızın motive etmesi içsel motivasyon; çevreden gelen teşviklerle motive olması ise dışsal motivasyon anlamına gelir. İş yaşamında motivasyonun amacı, çalışanların başarı düzeyini artırmak ve verimlilik çerçevesinde kurumsal hedeflere ulaşmaktır. Bir yöneticinin başarı şansı büyük ölçüde, yöneticinin ekibi organizasyonun hedeflerine göre motive etme yeteneğine bağlıdır. Hedeflenen başarı düzeyine ulaşmak için çalışanların finansal ve diğer motivasyonel araçlarla desteklenmesi gerekir (Köse, 2019).

Motivasyon, kurumsal hedefler için gerçekleştirilen faaliyetleri farklı şekillerde etkiler. Motivasyonu yüksek çalışanlara sahip kurumlarda iş devri ve devamsızlık oranları daha düşüktür ve iş kalitesi daha yüksektir. Bir kuruluşun en değerli varlıklarından biri 'insan' kaynaklarıdır. İnsanın olduğu yerde iletişim de olmalıdır. Etkili ve olumlu bir iletişim yapısı kurumsal hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunurken, yanlış anlaşılmalarda şirkette verimsizliğe yol açmaktadır (Timuroğlu ve Balkaya, 2016). Benzer şekilde, çalışan motivasyon düzeyleri ile örgütsel dürüstlük arasında pozitif bir ilişki vardır. Etkili iletişim ve yüksek düzeyde motivasyon sadece kurumsal açıdan değerli değildir, aynı zamanda çalışanların iş ve sosyal yaşamları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir ve bu da onların refahını artırdığı söylenebilir. Çalışanların kişisel ve örgütsel hedefleri uyumlaştırılabilirse, örgüt başarılı olabilir. Etkili iletişim ve yüksek motivasyon, bir kurumun bireysel ve örgütsel hedeflerini uyumlaştırması için en önemli araçlardır (Timuroğlu ve Balkaya, 2016).

Mal ve hizmet üretiminde emek faktörü sayılan kurumlarda insan kaynağının önemi yadsınamaz. Tıp sektörü gibi son derece uzmanlaşmış ve emek yoğun departmanlarda çalışanlar organizasyonun bel kemiğini oluşturur. Sağlık kuruluşu içindeki birimler ve dolayısıyla çalışanlar, görevlerini yerine getirirken işlevsel olarak birbirlerine bağımlıdırlar. Bu durum, birimler arası ve bireysel etkileşimlerde etkili iletişimi gerektirir. Etkili örgütsel iletişimin uygulanmaması durumunda çalışanların iş tatmini azalabilir ve verimli iş performansı engellenebilir (Soysal vd., 2017). Bu nedenle bu çalışmada örgütsel iletişim ve iş motivasyonu kavramları

tanımlanmakta, literatür taraması yapılmakta, sağlık çalışanlarının örgütsel iletişim ve iş motivasyonu düzeyleri tartışılmakta, bu düzeyler arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığı ve bazı demografik veriler ile bu düzeyleri ve bu düzeyler arasında bir ilişki olup olmadığı belirlenmiştir.

Sahada bulunan 350 kişide anket çalışması yapılmıştır. Çalışmanın verisinin toplanmasına yönelik kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk kısım demografik değişkenleri içermektedir. İkinci kısımda çalışmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerinin boyutlarını içeren ölçekler yer almaktadır. Örgütsel İletişim Ölçeği olarak Funda E. Ballı' nın ölçeği, İş Motivasyonu Ölçeği olarak Baki Yılmaz'ın ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerin kullanımı için izinler mail yoluyla alınmıştır. Anket kişilere mail olarak ya da Whatsapp gruplarından iletilmiştir. Araştırma sadece, İstanbul ili kamu ve özel hastanelerinde çalışan sağlık çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Çalışmanın kısıtı, gönüllülerin kişisel beyanına dayalı olarak gerçekleştirilmiş olmasıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

1.1. Örgütsel İletişim Tanımı

Organizasyon kavramının kullanımı incelendiğinde, literatürde ilk olarak bu kavramın yerine 'örgüt' kavramının kullanıldığı, ardından yabancı dil literatürünün etkisiyle 'organizasyon' kavramının kullanıldığı görülmektedir. Son zamanlarda ise yabancı dilden uzaklaşmak amacıyla örgüt kavramının kullanımı artmıştır (Koçel, 2015, s. 93). Örgütler literatürde çeşitli şekillerde tanımlanmakla birlikte, en yaygın olarak tasarlanmış bir yapıya ve sürekliliğe sahip bir sosyal ilişki biçimi (Tafıcı vd., 2013, s. 4) ya da bireyler tarafından karşılanamayan ihtiyaçlar veya ortak hedefler için maddi ve manevi bir güç olarak tanımlanmaktadır.

Maddi ve manevi güç, beceri, yetenek ve bilgi dahil tüm kaynakları paylaşan insanların düzenli olarak bir araya gelmesiyle (koordinasyon yoluyla) oluşan açık ve dinamik bir sosyal birim olarak da tanımlanmaktadır (Karcıoğlu, 2001, s. 266). İletişim kavramının kökeni Latince "communis" fiiline dayanmaktadır. Türkçe İngilizce veya Fransızca Türkçede kullanılan iletişim kavramına tekabül eden "iletişim" fiilinin deşifre edilmesi "mesaj alışverişi" ve "semboller aracılığıyla insanlar arasında duygu, düşünce, bilgi birikimi ve aktarımı sürecidir." (Zıllıoğlu, 1996, s. 21). İletişim, anlamı iletme ve anlama sürecidir.

İletişimin gerçekleşmesi için bir mesaj ve bir amaç olmalıdır. Gönderici mesajı kodlar (sembolize eder) ve bir ortam (kanal) aracılığıyla mesajı çözen alıcıya gönderir, böylece amacı bir bireyden diğerine iletir (Robbins, Judge, 2015, s. 343). İletişim, bir kanal ağı üzerinden bilgi akışı süreci olarak tanımlanır (Jablin ve Putnam, 1987, s. 51). Kuruluşlar neredeyse tüm faaliyetlerini yürütürken iletişime ihtiyaç duyarlar. Bir kurumun iletişim sistemi genellikle "kurumsal iletişim" olarak adlandırılır. Örgütsel iletişim bilim insanları tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bu nedenle örgütsel iletişimi genel hatlarıyla tanımlamak önemlidir.

Örgütsel iletişim, bir kuruluşun birimleri ve departmanları arasında, kuruluşun amaçları ve çevresi arasında, çalışanlar ve diğer aktörler (ortaklar dahil) arasında, teknik faktörler ile ekonomik ve sosyal faktörler arasında başarı gereksinimlerinin (örneğin hedefleri takip etme, bilgi alma, performansa katılma), bilgi, deneyim ve veri akışını ifade eder sosyal bir süreç olarak kabul edilir (Borca ve Baesu, 2014, s. 498).

'Örgütsel iletişim' hem örgüt genelindeki iletişim iklimini (hem deneyimsel hem de yoğun örgütsel iletişim) hem de iletişim için farklı unsurların kullanımını ifade eder (Hooff, Ridder, 2004, s. 118). Kurumların yapısı, büyüklüğü ve pazar imajı değiştikçe iletişimin rolü de giderek daha önemli hale gelmektedir. İletişim sistemleri kuruluşun ve zamanın ihtiyaçlarına uygun olmalıdır (Kheterpal ve Sehgal, 2008, s. 16). Literatürde örgütsel iletişim, biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim sistemleri olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir. Biçimsel iletişim bir kurumda işlerin nasıl olduğunu tanımlarken, biçimsel olmayan iletişim işlerin nasıl olması gerektiğini tanımlar. Bu bağlamda, iki iletişim sistemi birbirlerinin eksikliklerini tamamlayarak kurumun iletişim sistemini oluşturur. (Gürgen, 1997, s. 77).

1.2. Örgütsel İletişimin Önemi ve Amacı

Örgütler yaşamlarını örgüt içi ve örgüt dışı ilişkiler yoluyla sürdürürler. Örgütsel iletişim, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerin düzenlenmesinde ve sürekliliğinde önemli bir yere sahiptir. Örgütler, etkili iletişim sayesinde çevresi ile bütünleşebilir (Karaçor ve Şahin, 2004). Ayrıca örgütsel iletişim, görev, yetki ve sorumlulukların netleştirilmesi ve denetimlerini sağlamak, örgütsel hedeflere yönelik bağlılığı artırmak, örgüt üyelerinin duygularını aktarmak, sosyal gereksinimlerini karşılamak ve karar verme sürecinde kullanılacak bilgilerin iş görenlere aktarılması gibi sorumlulukları gerçekleştirebilmektedir (Çetintaş, 2016). Etkili bir örgütsel iletişim, örgütlerin hedeflenen planlarının gerçekleştirmelerinde temel role sahiptir. Örgütlerde iletişimin iyi planlanmış, etkin ve verimli kullanılması, işletmelerin amaçlarına ulaşmasında önemli bir role sahiptir. Örgütsel iletişim örgütte var olan

bölümleri ve çalışanların uyum ve koordinasyon içinde çalışabilmelerine olanak sağlamaktadır (Binbir, 2012; Eroğlu, 2011; Yağbasan ve Şiş, 2006).

Bireyleri bir örgütte birleştiren temel unsur örgütsel iletişimdir. Örgütsel iletişim, bireylerin uyum ve iş birliğini sağlayan bütünleştirici bir süreçtir. Örgütsel iletişim, örgütün içsel ve dışsal uyumunu gerçekleştirir. Örgütsel iletişim, örgütteki kişilerin ruhsal ve toplumsal şartlarını bir çıktısı olarak, yönetici vasıtasıyla belirlenen bir işleyiştir. Örgüt içindeki iletişimin kalitesi, örgüt tarafından gerçekleştirilen tüm eylemlerde önemli bir etkindir. Örgüt içi iletişimin kalitesi arttıkça örgütler gelecekte söz sahibi olarak, amaçlarına ulaşarak ve geleceğe yönelerek örgüte destek olurlar (Eyyüpoğlu, 2017).

Örgütsel iletişim, örgütün oluşmasına ve hayatta kalmasına yardımcı olan bir süreçtir. Gelişen teknoloji sayesinde örgütlerin büyümesi, yönetimlerinin karmaşık bir hal alması ve uzmanlaşmanın artması örgütlerde iletişimin önemini artırmıştır (Sarıyer, 2017). İş görenlerin sorumluluklarına, kimden hangi rollerin talep edildiğini anlatmak için örgütsel iletişim kurum veya kuruluş tarafından etkin bir şekilde işletilmelidir (Gökçe, 2006). Bir kurum ya da kuruluş ancak örgütteki iletişim ortamının etkin olması durumunda hedeflediği amaçlara ulaşabilir ve verimli çalışabilir (Vural vd., 2012). Örgütsel iletişimin temel amaçları, örgütteki çalışanların tek bir amaç etrafında güçlerini birleştirerek birleşmelerini sağlamak ve kurumun amaçları doğrultusunda etkin bir çalışma ortamı sağlamaktır. Bunun yanı sıra formal ve informal örgüt yapılarında anlam taşıyan insan faaliyetlerinin paylaşılması ve üst yönetime aktarılması süreci de örgütsel iletişimin amaçları arasında gösterilebilir (Erol ve Akyüz, 2015; Karakoç, 1989). Bütün örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde ve yönetim sürecinin başarılı bir şekilde devam ettirilmesinde önemli bir konuma sahip olan örgütsel iletişim, örgütün devamlılığının sağlanmasında da temel bir unsurdur.

Yeterli iletişimin sağlandığı bir örgütte, örgütün amaçlarının anlaşılması, kavranması ve örgütün bu amaçlara ulaşması için örgütün tüm üyelerinin iş birliği içinde hareket etmesi beklenir (Durğun, 2006). Ross'a (2021) göre örgütsel iletişimin

üç temel amacı vardır. Örgütsel iletişimin ilk amacı, bir işin amacına ulaşması için iş görenlerin vereceği desteği ortaya çıkarmak ve geliştirmektir. İkincisi, çalışan verimliliğini artırmak için iletişim sürecinin tüm katılımcıları arasında ortak çabalar geliştirmeyi amaçlar. Üçüncü amaç ise psikolojik zorlukların üstesinden gelerek örgüt içinde güvenli bir ortam oluşmasını desteklemektir. Örgüt içi zorluklar azaldıkça iş görenler arasında daha yakın ilişkiler kurulmakta ve bu da iş görenlerin verimliliğini arttırmaktadır. Örgütlerde iş görenlerin iletişim yetkinliğini artırmak için var olan iletişimi geliştirecek bazı programların ve sistemin zenginleştirilmesi çok önemli ve gerekli görülmektedir. Bu bağlamda olmazsa olmaz görülen uygulamalardan bazıları ise bir sistematik oluşturmak ve devamlı eğitim halinde olmaktır (Lee ve Kim, 2010). Oluşturulan sistem ve uygulanan eğitimler belli aralıklar ile denetlenmeli, geri dönüşlere göre düzenlemeler yapılmalıdır.

1.3. Örgütsel İletişimin Özellikleri

Örgütsel iletişim, örgütlerin en alt kademesinden en üst kademesine, kurum içi ve kurum dışı paydaşlarına kadar her alanda ihtiyaç duyulan bir kavramdır. Kapsayıcı bir özelliğe sahip olan örgütsel iletişim kavramının özellikleri aşağıda sıralanmaktadır (Ertekin, 2017, s. 69):

- Kurumsal iletişim, kurumsal kitleleri hedefleyen yaklaşımları içerir.
- Kurumsal iletişim, paydaşlarla ilişki kurmak için kullanılan tüm iletişimi içerir.
- Örgütsel iletişim sembolik ve amaca yöneliktir.
- Örgütsel iletişim hem karmaşık hem de açık sistemlerde görülür.
- Örgütsel iletişim, resmi ve gayri resmi iletişim kanallarındaki tüm mesajları içerir.
- Örgütsel iletişim, bir kurum içinde gerçekleşen iletişim eylemlerini bir bütün olarak ele alır ve buna göre değerlendirir.
- Örgütsel iletişim, devam eden bir süreç olarak uzun vadeli bir bakış açısına sahiptir.
- Örgütsel iletişim diğer iletişim biçimlerinden farklı bir yapıya sahiptir.

- Örgütsel iletişim, personelin çevresini anlamasını ve belirsiz bir ortamda sorunların üstesinden gelmek için hedefler, fikirler ve kavramlar hakkında mesajlar oluşturmasını ve paylaşmasını sağlar.

- Örgütsel iletişim, çalışanların tutumları, ilişkileri, duyguları, memnuniyeti, yetkinliği ve kişiliği sonucunda ortaya çıkan iletişimi de içerir.

Örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşılması, iş birliğinin, ekip çalışmasının ve dayanışmanın ortaya çıkmasını engelleyen örgütsel faktörleri ortadan kaldıracabilecek unsur, nitelikli bir örgütsel iletişimin gerçekteşmesine bağlıdır. Örgütsel iletişimin amaçları ve özellikleri aşağıda sıralanmaktadır (Karaçor ve şahin, 2004, s. 102):

- Örgütsel iletişim, örgütsel politika ve örgütsel kararların çalışanlara duyurulması ve açıklanması, örgütte söylentilerin, dedikoduların ve yanlışların önüne geçerek çalışanlarla örgütün bütünleşmesini sağlar.

- Örgütsel iletişim, örgütün faaliyetleri, gelirleri, bütçesi ve projelerin ilgili paydaşlara duyurulması noktasında örgütün tanıtımına ve örgüte güven sağlanmasına olanak sağlamaktadır.

- Örgütsel iletişim, gelişen teknoloji ve yönetim anlayışına ilişkin bilgilerin taraflara aktarılmasını sağlayarak uyumlaştırmayı hedeflemektedir.

- Örgütsel iletişim, iş güvenliğine yönelik olan bilgilerin sürekli gözden geçirilmesi ve tekrar edilmesi, çalışanların iş güvenliğine ilişkin önlemleri almalarında kolaylık sağlar.

- Örgütsel iletişim, örgütte her türlü ilişki içerisinde bulunan paydaşlara bilgi vererek, örgüt içerisinde bir aile ortamının meydana getirilmesini sağlayarak dostluk, sevgi ve bağlılık ilişkilerinin geliştirilmesi ve güçlendirilmesine katkı sağlamaktadır.

- Örgütsel iletişim, örgütün faaliyette bulunduğu alanlara ilişkin her türlü yasal sorumlulukları, örgüt üyelerine bildirerek meydana gelebilecek hataların önüne geçilmesine olanak sağlar.

- Örgütsel iletişim, örgüt çalışanlarının örgütsel amaçlara ilişkin motivasyonunu sağlar.

- Örgütsel iletişim, alt kademe ve üst kademe (yönetici-yönetilen) arasındaki çift yönlü iletişimi özendirilmektedir.

- Örgütsel iletişim, çalışanlara geleceğe hazırlar. Geleceğe ilişkin beklentiler, yükselme olanakları, ödöl, ücret vb. konularda bilgilendirir.

- Örgütsel iletişim, çalışanların görevlerinin ne olduğu, nasıl, ne zaman ve nerde yapılabileceği konusunda bilgilendirme sağlar.

- Örgütsel iletişim, etkili kararların verilebilmesi, koordinasyon ve kontrollerin yapılabilmesine olanak sağlar.

- Örgütsel iletişim, örgütte var olan problemlerin açığa çıkmasına yardımcı olur. Örgütsel iletişim, kuruluşun amaçlarını ve işleyişini gerçekleştirmek için kuruluşun bir bütün olarak oluşturan bölümler ile kuruluşun çevresi arasında sürekli bir bilgi ve düşünce akışı sağlayan toplumsal bir süreç olarak ifade edilmektedir.

Güney'e (2020, s. 382) göre örgütsel iletişimin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Örgütsel iletişim, kurumsal amaçların (resmi ve doğal amaçlar) gerçekleştirilmesini içerir.

- Örgütsel iletişim, kuruluşu oluşturan unsurlar arasında gerekli ilişkilerin kurulmasını sağlayarak kuruluşu canlı tutar.

- Örgütsel iletişim, teknolojik ve toplumsal gelişmelere uyum sağlayan bir sistemdir.

- Örgütsel iletişim, kuruluşun hem etkin hem de verimli olarak yönetilmesine imkân sağlayan bir araçtır.

- Örgütsel iletişim, tek yönlü bir süreç olmayıp, dinamik bir yapıya sahiptir.

1.4. Örgütsel İletişim Türleri

Alanyazın incelendiğinde örgütsel iletişim türleri, amaçlarına ve yapılarına göre ikiye ayrıldığı görülmektedir. Altınöz'e (2009) göre iletişim türleri amaçlarına göre bilgi veren, ikna edici-etkileyici, eğitici ve değerlendirci iletişim olarak ele alınmaktadır. Yapılarına göre ise biçimsel (formal) ve biçimsel olmayan (informal) iletişim olarak ikiye ayrılır (Daniel ve Eze, 2016; Kraut vd., 1990; Charvatova, 2006).

1.4.1. Biçimsel İletişim Türü

Biçimsel iletişim, örgütün resmi işleriyle ilgili mesaj alışverişini ifade eder (Lunenburg, 2010). Biçimsel iletişim, örgütün birimlerine, düzeyine ve ast-üst ilişkisine göre şekillenir. Örgüt içinde çalışan bireylerin nasıl ve kimlerle iletişim kuracakları biçimsel iletişim kanalları aracılığıyla gerçekleşir. Biçimsel iletişim kanalları sayesinde örgüt içinde karar verme süreci kolaylaşır. Ayrıca resmi iletişim kanalları ile karar alma sürecinde kararların sadece bir yerden alınması ve tek bir kanal üzerinden dağıtılmasına imkân vererek yönetimde merkezileşmeye yol açabilmektedir (Özkılıçcı, 2011). Resmi iletişimde, ast-üst ilişkisi içerisinde kuruluşlar ve çalışanları arasında karşılıklı bilgi aktarımı sağlanır. Biçimsel iletişimin verimliliği artırması, iş tatmininin sağlanması, örgüt içi uyumun sağlanması, maliyetlerin azaltılması, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki sorunları azaltması gibi birçok faydası olduğu söylenebilir (Erol ve Akyüz, 2015). Kurum içi daha etkin ve aktif olunması açısından da önemlidir.

Biçimsel iletişim ile elde edilen bilgiler, organizasyondaki yöneticilerin etkinliklerini kolaylaştırır. Resmi iletişim, organizasyonun resmi yapısını veya hiyerarşisini takip eder. Biçimsel iletişimde, hiyerarşik yapı dikkate alınarak örgüt ile üyeleri arasında işle ilgili bilgi ve yönergelerin akışı sağlanır (Eslami vd., 2010). Biçimsel iletişim süreci belge temelli bir yapıya sahip olduğu için biçimsel iletişim ağları düzenli yapıya sahiptir (Erden, 2013). Örgütte verimli bir yönetim anlayışının olması için bilgilerin serbestçe dolaşabilmesine imkân sağlanacak açık iletişim kanallarına ihtiyaç duyulmaktadır (Karcıoğlu vd., 2009). Biçimsel iletişim, raporlar, notlar, kitaplar, dergiler, web siteleri ve gözden geçirme toplantıları gibi etkinlikleri bu açık iletişim sistemini ifade eder (Dinçer-Aydın, 2012; Gerard, Overbeek ve Brinkkemper, 2018; Keyton, 2010).

Biçimsel iletişimi benimseyen örgütlerde mesaj alışverişinde günlük konuşma dili yerine resmi ifadeler sıklıkla kullanılabilir. Ayrıca resmi iletişimde ast ve üstler arasında bir ayırım ortaya koymak için unvanlar kullanılabilir (Miller, 2011). Alanyazın incelendiğinde örgütlerde biçimsel iletişim kanalları, dikey, yatay ve

çapraz iletişim olmak üzere üç başlık üzerinde ele alındığı görülmektedir (Çağlar ve Kılıç, 2011; Erol ve Akyüz, 2015; Eskiörük, 2015; Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016).

Dikey İletişim; resmi iletişimin içeriği yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya iletişimi oluşturur. Örgütsel bilgiler, yönetmelikler, standartlar ve atamalardan oluşan iletişim türü aşağıdan yukarıya iletişimi ifade eder. Özellikle performansla ilgili bilgileri netleştiren iletişim türü yukarıdan aşağıya iletişimidir. Yukarıdan aşağıya doğru, üstler emir ve talimatlar, görevle ilgili bildirimler, prosedürler ve uygulamalar hakkında astlara bilgi aktarır. Astlar kendileri ile ilgili konuları, çalışma arkadaşları ile ilgili bilgileri, örgütsel uygulamaları ve çalışmaları, ihtiyaçlarını, dilek ve isteklerini üstlerine iletirler. Üstler direktif, uyarı ve denetleme şeklinde, astlar ise bilgi verme ve açıklama yapma şeklinde mesajlar iletirler (Başyigit, 2006; Dinçer-Aydın, 2012; Yılmaz, 2011). Astların karar almada direk yetkisi yoktur.

Yatay İletişim; yatay iletişim kanalları ise aynı seviyedeki bölüm ve bireylerin, ilgili oldukları bir üst mertebeye başvurmadan veya bir üst mertebenin emirlerine ihtiyaç duymadan, kendileriyle ilgili konularda birbirleriyle ve kendileriyle iş birliği yapmalarında kullanılır (Yılmaz, 2011). Çapraz İletişim; ast ve üst ilişkisi içerisinde bulunan çeşitli birimler ve iş görenler arasındaki bilgi alışverişini içermektedir (Çağlar ve Kılıç 2011; Eskiörük, 2015; Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016). Etkili davranmak zorunda olan çalışanlar, iş sürekliliğini sağlamak için farklı birimlerdeki astları veya üstleri ile çapraz iletişim kanallarını kullanarak iletişim kurarlar.

Çapraz iletişim, herhangi bir departman yöneticisinin kendi departmanının alanına giren konularda diğer departmanların astları ile bilgi alışverişini ifade eder (Şimşek ve Çelik, 2014). İnsan kaynakları müdür yardımcısının, mali işlerde departmanında çalışan bir görevliden bilgi alması çapraz iletişime örnek verilebilir.

1.4.2. Biçimsel Olmayan İletişim Türü

Biçimsel iletişimin yetersiz olduğu ya da çalışanların tatmin olmadığı durumlarda biçimsel olmayan iletişim ortaya çıkmaktadır. Genellikle dedikodu ve söylenti olarak adlandırılan biçimsel olmayan iletişim kanalları, her zaman örgütsel

amaçların gerçekleştirilmesine hizmet etmemektedir. Dedikodu veya söylenti genellikle çalışanların kişisel amaçlarını gerçekleştirmelerini sağlar (Okkalı, 2008). Biçimsel olmayan iletişim, kendiliğinden gelişen ve bireysel tercihlere yanıt olarak var olan bir iletişim kanalıdır (Robbins ve Judge, 2013). Biçimsel olmayan iletişimi engellemek mümkün değildir, asıl olan yöneticinin bu iletişim kanalını iş hedefleri lehine çevirebilmesidir (Tutar, 2009). Resmi iletişim kanallarının iyi işleyişi genellikle kuruluşun iletişimi için yeterli değildir. Bu kanallar ne kadar iyi çalışırsa çalışsın, insanların bir arada olduğu her ortamda, resmi olmayan iletişim için arkadaşlık, çıkar paylaşımı vb. sosyalleşmeye ihtiyaç vardır (Bilgiç, 2006).

Biçimsel olmayan iletişim kanalları örgütlerde yöneticiler tarafından kullanılarak iş görenin yönlendirilmesi mümkündür (Erden, 2013; Şimşek ve Çelik, 2014). İlk zamanlarda örgüt performansında bir engel olarak görülse de artık örgütlerde çalışmaların daha etkin bir şekilde yürütülmesini sağlamak için zamanla daha önemli hale gelmiştir (Keyton, 2010). Resmi olmayan iletişim plansızdır, rastgele katılımcılardan oluşur, örgütlenmemiş bir gündeme sahiptir, etkileşimlidir ve resmi olmayan bir dil kullanabilir (Kraut vd., 1990). Örgütsel sınırları aşan, biçimsel olmayan iletişimin kuruluş içinde ilişkisel ve kişisel faydaları vardır (Fish, Kraut, Root ve Rice, 1992). İş birliği, gelecekte kişilerarası faaliyet, insanların olumlu algılanması ve ortak noktaların geliştirilmesi, kayıt dışı iletişimin ilişkisel faydaları olarak tanımlanırken, kişisel faydalar, bilgi edinme ve iş birliği fırsatları, kayıt dışı iletişimin kişisel faydaları olarak görülmektedir (Zhao ve Rosson, 2009).

Organizasyon içindeki iletişimin çoğu, resmi ve gayri resmi iletişim arasındaki ayrım da yatmaktadır ve çalışanlar arasındaki tüm etkileşimler açıkça resmi veya gayri resmi iletişim olarak sınıflandırılmaz (Koch ve Denner, 2022). Her iki iletişim biçimi de örgütsel yapıya katkı sağlar (Shochley ve Zalabak, 2015). Biçimsel olmayan iletişim bazen resmi iletişimi destekler ve kuruluşun amaçlarına hizmet eder. Ancak bazen tüm iletişim kanallarını bozarak kurumsal yapıya ciddi zararlar verebilmektedir. Ayrıca bu kanalda yer alan bilgiler her zaman tam ve eksiksiz olmadığı için yanlış anlamalara da yol açabilmektedir (Erol ve Akyüz, 2015). Aynı zamanda örgütte biçimsel olmayan iletişim sürecinin en olumsuz yönü iletişimin

değişmesi ve istenmeyen anlamların ortaya çıkmasıdır (Karsak, 2016). İletinin değişmesi veya yanlış anlaşılması örgütte çözülmesi zor sıkıntılara yol açabilmektedir.

1.5. Örgütsel İletişim Yaklaşımları

Örgütsel iletişim konusunda çalışmalar yapan araştırmacılar, örgütsel iletişimin daha iyi anlaşılabilmesi için çeşitli yaklaşımlar öne sürmüşlerdir. Genel olarak bakıldığında örgütsel iletişim yaklaşımlarının aynı zamanlarda oluşturulduğu görülmektedir. Örgütsel iletişim yaklaşımı araştırmacılarından olan Aberg, örgütlerin belirledikleri amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri için tüm iletişim biçimlerinin bütünleştirilmesi gerekliliğini öne sürmüştür. Aberg, örgütsel iletişimin düzenleme, ikna etme, bilgilendirme ve bütünleştirme olmak üzere dört temel fonksiyonu olduğunu savunmaktadır. Düzenlemede temel iç ve dış faaliyetleri destekleme varken, ikna etmede örgütlenme ve ürün temelli konumlandırma bulunmaktadır. Bilgilendirmede iç ve dış hedef kitleleri bilgilendirmeye yer verilirken, bütünleştirmede çalışanları iyi bir örgüt vatandaşı olarak toplumsallaştırma hedeflenmiştir (Massie ve Anderson, 2003, s. 224).

Bir diğer örgütsel iletişim araştırmacısı olan Goodman (1994) örgütsel iletişimi, bir örgütün kazançlı ve etkili bir şekilde iletişim kurmak için harcadığı çabaların toplamı olarak ifade etmektedir. Goodman'ın bahsettiği bu çabalar bir örgütün karakteristik yapısından çalışanlarına, müşterilerinden faaliyet gösterdiği çevredeki bireylerin özelliklerine kadar değişkenlik gösterebilmektedir. Örgütsel iletişim, örgütlere rekabet ortamında avantaj yaratmaktadır. Goodman'ın 2009 yılında örgütsel iletişimi araştırmak için çok uluslu örgütler ile yapmış olduğu araştırmada dikkat edilen nokta, incelenen örgütlerin borsada işlem görmesi ve verilerinin erişilebilir olmasıdır. Yaklaşımı bu araştırma temelinde oluşturan Goodman (2010) çalışmadan elde ettiği sonuçlara göre, sosyal medyanın yüksek oranda kullanıldığı örgütsel iletişim için CEO'ya danışmanlık yapmanın önemini, hesap verebilirlik ve şeffaflığa önem verildiğini ortaya koymuştur. Ayrıca örgütsel

iletişimin temellerini örgütsel kimliğin, kriz iletişiminin, yönetim iletişiminin ve hükümetle olan ilişkilerin oluşturduğu belirlemiştir.

Argenti (1996; 2006), örgütsel iletişimin dört farklı boyuttan oluştuğunu ileri sürmektedir. Örgütsel iletişim genel olarak bir fonksiyonu, bir iletişim kanalını, bir süreci, bir tutumu/inancı ifade etmektedir. İlgili boyutların içeriğinde iç ve dış paydaşlar, medya ile olan ilişkiler, çalışan iletişimi, toplumsal ilişkiler, kurumsal itibar, iletişim tarzı, zamanlama gibi alt unsurlar bulunmaktadır. Argenti bu boyutları ve alt unsurları oluştururken bireylerin hangi konularda ve nasıl iletişim kurması gerektiğine ilişkin materyaller ortaya koymuştur. Ayrıca örgütsel iletişimin büyük organizasyonlarda yürütölen çok önemli bir faaliyet olduğu belirtilmiştir.

Balasen (2008), örgütsel iletişim kavramının ortaya çıkmasının birçok nedeni olduğunu dile getirmekte ve günümüz dünyasında örgütsel iletişimin sadece halkla ilişkiler ve pazarlama bölümleri tarafından ele alınan bir işlev olmadığını aynı zamanda örgüt içi birçok fonksiyonu ve politikaları etkileyebileceğini belirtmektedir. Örgütlerin sürekli büyümesi, bürokrasi ve standartlaşma eğilimlerinin artmasına ve fonksiyonel uzmanlaşmada iş gücünün kullanılmasına yol açmıştır. Bununla beraber örgütlerin bölümlerinde iletişim farklılaşmaktadır. Örgütsel iletişim sürecinde kullanılan politikalar, süreçler, belge, broşür vb. araçlar her bölümde farklı bir şekilde hayat bulmakta ve örgüte hizmet etmektedir. Balasen (2008), örgütsel iletişime denge kurma arayışı açısından yaklaşmış olup iç ve dış iletişim ağlarının bir arada kullanılması gerektiğini, iletişim fonksiyonlarının birbirlerini tamamlayıcı ve kapsayıcı bir temele sahip olduğunu vurgulamıştır.

Van Riel'e (1997) göre örgütsel iletişim, bir örgütün bağımlı olduğu kitlelere ilişkin faydalı ilişkilerin meydana getirilmesi için içe ve dışa dönük iletişim şekillerinin mümkün olan en etkin şekilde uyumlaştırılıp bilinçli olarak kullanıldığı bir yönetim aracıdır. Riel'e göre örgütsel iletişimin temel görevleri; iletişim alanında görev tanımlarını ortaya koymak, iletişimle ilgili konularda karar süreçlerini kolaylaştıracak yöntemler geliştirmek ve uygulamak, örgütsel hedeflere ulaşılabilmesi için iç ve dış deşteği harekete geçirmek, örgüt profilini net bir şekilde

göstermek ve örgüt tarafından hedeflenen kimlik ve imaj arasındaki farklılıkları asgari düzeye indirecek uygulamalar yapmaktır.

Cornelissen (2004), örgütsel iletişim kavramına tarihsel açıdan bakarak 1970'li yıllara gelene kadar örgütlerin iletişim süreçlerini halkla ilişkiler uzmanları aracılığı ile yürüttüklerini fakat bu sürecin medya üzerinden yönetildiği ve taktiksel bakış açılarıyla uygulandığını ifade etmektedir. Örgütlerin iç ve dış paydaşlarının örgütlerden daha fazla bilgi talep etmesiyle birlikte örgütlerin iletişim uygulamaları ve süreçlerinde değişimler başlamıştır. Bu başlangıç örgütsel iletişimin temelinin atıldığı nokta olarak belirtilmektedir. Bu süreçten sonra iletişim çalışmalarında bütünleşme çabaları başlatılmış olup Cornelissen ise örgütsel tasarım, örgütsel reklamcılık, personel ilişkileri, sorun ve kriz yönetimi, medya ilişkileri, dış paydaş ilişkileri, değişim iletişimi ve toplumsal ilişkiler gibi konuları örgütsel iletişimin biçimleri olarak öne sürmüştür.

1.6. Örgütsel İletişim Ağ Modelleri

Örgütlerde iletişim ağları, kişilerin birbirleriyle kurdukları karşılıklı ilişkilerden ortaya çıkar. Bu bağlamda bir örgütteki iletişim ağları, örgütteki mesaj akışını yönlendirir ve bireyler arasında anlayışı geliştirir. Ayrıca örgüt içindeki iletişim ağlarına bakılarak örgüt ve gruplar hakkında bilgi edinilebilir. Örgütlerdeki iletişim ağları sayesinde örgütlerde kişiler arasındaki etkinlikler yönlendirilebilmekte ve bilgi alışverişi kolaylaştırılmaktadır (Ceylan, 2003; Ulukuş, 2010). Literatür incelendiğinde örgütlerdeki iletişim ağı modellerinin merkezi, zincir, döngüsel, serbest ve Y iletişim modelleri olarak ayrıldığı görülmektedir (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011; Ceylan, 2003; Eskiörük, 2015; Ulukuş, 2010; Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016).

1.6.1. Merkezi Model

Merkezi modelde kişiler merkezdeki kişi ile iletişim halindedir ancak kişiler birbirleriyle iletişime geçememektedirler. Kişiler ancak merkezde bulunan kişi vasıtasıyla iletişimi gerçekleştirirler. Merkezi iletişim modeli genellikle klasik yapıli örgütlenmelerde karşılaşılmaktadır. Otoriter yönetimin benimsendiğı örgütlerde kullanılmaktadır (Ceylan, 2003). Tek kişi ile iletişim olduğı için iletişim hızlı olmaktadır. Aynı zamanda tek kişi karar verdiğı için örgüt kararlı görünmektedir.

1.6.2. Y Modeli

Y iletişim modeli, merkezi iletişim modelinden sonra, merkezileşme düzeyi en çok olan iletişim ağı modelidir. Y iletişim modelinde, iletişim kanalı sayısı diğeri iletişim modellerine göre daha azdır (Can, vd., 2011; Eskiörük, 2015). Bu nedenle iletişim hızlıdır. Fakat örgüt içindeki moral olarak olumsuz etkilenmektedir.

1.6.3. Zincir Modeli

Zincir iletişim modelinde, üst ve astlar arasındaki iletişim zinciri resmi akış yönünde (yukarı ve aşağı yönde) ilerler. İletişimdeki yoğunluğu düşürmek amacıyla, dairesel modelin bir başka şekli olarak görülmektedir (Ulukuş, 2010). Örgütsel iletişimdeki kişiler moral olarak olumsuz etkilenmekte fakat iletişim dairesel modele göre hızlı seyretmektedir.

1.6.4. Dairesel Model

Dairesel iletişim modeli aynı zamanda çember iletişim modeli olarak da adlandırılmaktadır. Bu iletişim modelinde merkezi iletişim modelinin aksine gruptaki kişiler birbirleriyle iletişim kurma imkânı bulmaktadırlar. Dairesel iletişim modelinde demokratik bir yapıdan söz etmek mümkündür. Merkezi iletişim yapısı ile

karşılaşılmamaktadır. Grup üyelerinden herhangi bir kişi iletişim sürecini başlatabilir. Bu iletişim modelinin sınırlılıkları arasında mesajın iletim hızı ve doğruluk düzeyinin azalması gösterilebilir (Ceylan, 2003; Can, vd., 2011). Herkes birbiri ile iletişim kurduğu için moralleri yüksek olsa da karar alma sürecinde hız olumsuz etkilenmektedir.

1.6.5. Çok Yönlü Model

Serbest iletişim ağı modelinin bir diğer adı çok yönlü iletişim modelidir. Bu iletişim modelini benimseyen örgütlerde iletişim, grubunun tüm üyeleri arasında serbest bir şekilde dağılmaktadır. İletişim kanalının çok fazla olduğu bu ağ modeli, karşılıklı sorumluluk veya iş bağlılığı bulunduğu zamanlarda gerçekleştirilir (Ulukoş, 2010). Belli bir yönetici lider olmaması, daha demokratik modelin oluşmasına yok açmaktadır.

1.7. Örgütlerde Kullanılan İletişim Yöntemleri

Örgüt içinde iletişimin bilinçli ve düzenli olmasının yanı sıra, hangi araçlarla nasıl gerçekleştiğinin de bilinmesi gerekmektedir. Örgütlerde iletişim için kullanılacak araçların belirlenmesinde, araçların ileti göndermeyi rahatlatıcı, mesajın anlamını ve şeklini değiştirmeden, hızlı, doğru ve anlaşılır olmasına dikkat edilmelidir (Mısırlı, 2010; 20). Bu amaçla örgütlerde haber ve bilgi akış sürecini sağlayabilmek için sözlü (toplantı vb.), yazılı (rapor vb.), sözsüz ve görsel iletişim öğelerinden yararlanılabilir (Karcıoğlu vd., 2009; 66). İşletmelerin kendine has iletişim yöntemleri, çalışanların kendi aralarında ve yönetim ile çalışanlar arasında sistematik ve düzgün ilerleyen bir kanal meydana getirildiğinde örgütsel iletişim hedefine ulaşabilmektedir.

1.7.1. Yazılı İletişim

Yazı, sadece iletişim aracı ve tekniği olmamakla birlikte, kişinin simgesel düşüncesinin eriştiği bir evre olarak kültürel ve toplumsal değişme sürecinde ortaya konulan bir tecrübe ve arayış gayretinin ve bu gayretin sonucu olan deneyimin belirli tarihsel ve toplumsal şartlar çerçevesinde ortaya çıkardığı bir üründür (Zılhoğlu, 2010; 149). Yazı, toplumların ve bireylerin algıladığı kültürel ve toplumsal evrim sürecinin ürünüdür. Yazının icadı, bürokrasinin ortaya çıkmasına ve gelişmesine katkı sağlamıştır. Ayrıca yazı, devletin ve din kurumunun siyasal örgütlenme tarzı üzerinde önemli etkilerde bulunmuştur (Tutar, 2003; 74). Örgütsel iletişimde özellikle yazılı iletişimin değeri giderek artmaktadır. Bu durumun nedenleri şu şekilde özetlenebilir (Tutar, 2003;.74),

- Bilgi sahasında giderek artan uzmanlaşma,
- Faaliyetlerin bütün evrelerinde inceleme faaliyetlerinin giderek artan değeri,
- Organizasyonel yapılarda gerçekleşen büyük çaplı gelişmeler,
- Yönetim kadrosunun profesyonel biçimde gelişmesi,
- Ekonomik yapı içinde bilgiye hissedilen gereksinimin artması.

Yazılı iletişimi öteki iletişim türlerinden ayırmada kullanılan en önemli unsur, bu iletişimin bir belge veya metin üzerinde gerçekleştirilmesidir. Bu nedenle kaynaktan gönderilecek bilginin özelliğini ve içeriğini kaybetmeden iletilebilmesi için yazılı iletişim araçları kullanılmaktadır (Yatkın, 2003; 54). Görüldüğü üzere yazılı iletişim kanallarının olumlu yönleri bulunmaktadır. İletişim biçimi açıklayıcı olduğu takdirde, yazılı metinler resmi olarak tanımlanıp kanıt olarak da kullanılabilir.

1.7.2. Sözlü İletişim

Kaynağın ve alıcının arasında doğrudan kullanılan iletişime ‘sözlü iletişim’ denmektedir. Sosyal yaşamda sözlü iletişim örneklerini fazlaca görmekte ve birey olarak bu süreçlerin içinde yer almaktayız. Sözlü iletişim yetenekleri konusunda etkinliğin arttırılabilmesi için dikkate alınması gereken bazı önemli noktalar şöyle sıralanabilir (Durmaz, 2004; 15-20):

- İlk olarak konuşmadaki amacın belirlenmesi,
- Konuşmaya başlamadan önce düşüncelerin mantıklı olup olmadığıyla ilgili kontrolden geçirilmesi,
- İletişim kurulan birey veya bireylerin söylediklerinin önemsenmesi,
- Sözlü iletişim yeteneklerinin durumunun herhangi biriyle konuşarak değerlendirilmeye çalışılması,
- Sözlü iletişim yeteneklerini test edebilmek için konuşmaların kaydedilmesi,
- Seste değil fakat konuşmada değişecek durumda olan unsurların bulunabileceğinin göz ardı edilmemesi,
- Yapılacak konuşmada belirlenen kelimelere dikkat edilmesi gerektiği,
- Kelimelerin doğru kullanımına dikkat edilmesi,
- Aynı anlamı ifade eden sözcükleri, aynı ya da benzer cümle içinde kullanmanın hata olduğunun bilinmesi,
- Karşıdaki birey veya bireyleri rahatsız, tedirgin edebilecek potansiyelde fıkralardan kaçınmak gerektiği,
- Din, spor takımı, politika, ırk vb. gibi insanları sıkıntılı duruma sokan, rahatsız edici konuları konuşmaktan kaçınmak gerektiği,
- Anlaşılmaya engel olacak teknik dilden kaçınmak gerektiği,
- Yeni tanışan bireylerin ilk isimleriyle ve sen diliyle hitap etmemesi gerektiği,
- Eleştiri yaparken, insanları kırmamaya ve tarafsız olmaya dikkat edilmesi,
- Dedikodu yapmayıp, diğer bireylerin hatalarını konuşmaya konu olarak seçilmemesi gerektiği,
- Can sıkabilecek konuların açılmaması veya dahil olunmaması, bir konunun çok detaylı ve uzun biçimde anlatılmaması,

- Konuşmalarda sürekli kişisel yeteneklerden bahsedilmeyip, kişinin kendisini övmemesi gerekmektedir.

Sözlü iletişimin çok sayıda avantajı vardır. İletilen mesajın anlaşılma derecesi kontrol edilebilmektedir. Bunun için sorular sorulmalı ve sorulara verilmiş yanıtlar kontrol edilip, anlaşılmayan yerlere açıklık getirilmelidir. Böylelikle aynı anda geri bildirimde bulunulabilir. Sözlü iletişimde iletilen sözcüğün yazıyla anlatılan sözcüğe kıyasla, hata olasılığı daha fazladır. Hedefler, stratejiler veya politikalarla ilgili sürekli ve uzun vadeli iletişim için, sözlü iletişim doğru iletişim metodu değildir ve böyle durumlarda iletişimin kayıt altına alınması için yazılı hale getirilmesi daha uygun bir yol olacaktır (Tutar, 2003; 70). Özetle, sözlü iletişim doğrudan gerçekleştirilebileceği ve geri bildirimi eş zamanlı olabildiği için etkin bir iletişim biçimi olarak gözüktse de resmi durumlar için yeterli değildir.

1.7.3. Sözsüz İletişim

İletişim kanallarından bir diğeri de sözsüz iletişim kanallarıdır. Sözsüz iletişim, sözlü iletişimle kullanılabileceği gibi, tek başına da kullanılabilir. Sözsüz iletişim kelimeler yerine, davranış ve tutumlarla gerçekleştirilen iletişim biçimidir. Sözsüz iletişim, genellikle sözlü iletişimi tamamlamak amacıyla kullanılmaktadır. Bununla birlikte bireyler arasındaki iletişimde, duygu ve davranışlar gözden geçirilerek sözlü iletişim desteklenmektedir. Kaynak pozisyonundaki iletişimi başlatan kişi, yüz ve beden hareketleri aracılığıyla iletişimin akışını yakalamaya çabalamaktadır. Ayrıca kişinin yüzündeki ve bedenindeki ifadelerini gözlemleyerek iletişimin anlaşılıp anlaşılmadığını veya karşısındaki kişinin ruhsal durumunu da algılayabilmelidir. Günlük hayatta oldukça fazla uyarıcının etkisinde kalan kişi, bilinçli veya bilinçsiz olarak vücut diline sürekli başvurmaktadır. Ancak vücut dilini kullanabilmek kadar, yorumlamak da yetenek ve duyarlılık gerektirmektedir (Yatkın, 2003; 54).

Duygu ve düşüncelerin sözcüklerle aktarılmadığı durumlarda sadece jest, mimik, bakış çoğu zaman çok sayıda kelimeden daha fazla anlam ifade etmektedir

(Tutar, 2003; 71). Bu nedenle genellikle konuşulurken veya heyecanlar ve duygular ifade edilirken el kol hareketlerine ve mimiklere başvurulmaktadır (Yatkin, 2003; 54). Sözsüz iletişim, giyim kuşamı, duruşu, göz hareketlerini, yüzdeki ifadeleri ve sesin özelliklerini içermektedir. Sözsüz iletişim beş ana özelliğe kapsamaktadır. Bu özellikler; sözsüz jestler, sözlü iletiyi tamamlamak üzere kullanılmakta olan onaylama veya tekrarlama hareketleri, jestlerle başı negatif anlamda sallayıp aksini iddia etmek ya da yalanlama, sözlü mesajın yerini alabilecek davranışta bulunmak, gözlerle gönderilmek istenilen mesajı aktarma bu özellikler arasındadır. İletinin anlamını tamamlamak ya da iletiyi vurgulamak amacıyla sözsüz iletişim kullanılabilir. Sözsüz iletişimin özelliklerini şöyle açıklanabilir (Tutar, 2003; 71-72):

- Sözsüz iletişim oldukça etkilidir. Birçok anlam, özellikle hisler sözsüz iletişim ile daha etkin ve doğrudan belirtilmektedir. Duygularla ilgili en etkili iletiler sözsüz iletilerdir.
- Sözsüz iletişim, duyguları belirtmektedir. Sözlü iletişimle düşünceler, sözsüz iletişimle de duygular daha etkili bir şekilde ifade edilmektedir. Örneğin; kızgınlık ve yorgunluk daha çok sözsüz olarak ifade edilmektedir.
- Sözsüz iletişim çift anlam taşımaktadır. Genellikle, sözlü ve sözsüz iletileri, aynı olmayan manaları vurgulamaktadır. Sinirli bireyin ses tonu, yüz ifadesi ve vücudu kızgınlık ifade eden mesajlar ilettiğinde, kullandığı kelimeler bu kızgınlığı gizlemeye çalışmaktadır.
- Sözsüz iletişim belirgin değildir. Sözsüz iletişimde belirsizlik seviyesi fazladır.

Neticede; sözsüz iletişim, sözlü, görsel ve yazılı kanalların dışında bulunan iletişimin bütünüdür. Süreç doğru yönetildiğinde sözsüz iletişimde, işletme veya çalışan üzerinde olumlu etki oluşturmaktadır.

1.7.4. Görsel-İşitsel Elektronik İletişim Araçları

Elektronik cihazlar aynı anda çok sayıda insanla iletişim kurabilmeleri nedeniyle örgütlerin tercih ettiği iletişim araçlarıdır. Örgütler tarafından genellikle kullanılan görsel-işitsel elektronik iletişim cihazlarına telefonlar, radyolar, bilgisayarlar, tabletler, televizyonlar, faksler, ağlar, telekonferanslar, video konferanslar, web siteleri, e-postalar, sesli mesajlar ve daha birçokları örnek verilebilir (Arslan ve Arslan, 2007). İletişime katkı sağlayan bu iletişim araçları sayesinde kişilerin bilgiye ulaşması daha kolay olmaktadır. Özellikle işe yeni başlayan bireyler için örgütün üretim süreçleri, fiziki yapısı, çalışma koşulları, çalışma alanı vb. ile ilgili görsel, slayt, video vb. görsel ve işitsel yöntemlerle aktarılabilmektedir (Güllüoğlu, 2011). Örgütlerde sosyal medya teknolojisinin kullanılması, yeni üyelerin örgüt kültürü ve sosyal kabul hakkında bilgi edinmelerine olanak sağlar. Bu bağlamda örgüt içinde sosyal medya kullanımının yaygınlaşması yeni üyelerin örgüte duygusal bağlanmasını da geliştirmektedir (Gonzalez, Leidner, Riemenschneider, ve Koch, 2013).

İnternetin hızlı gelişimi ve sosyal platformları, bloglar ve çevrimiçi topluluklar gibi yeni iletişim şekilleri, takipçileri tarafından dikkat çekmek için daha fazla iletişim kanalı planlama ihtiyacını da beraberinde getirmektedir (Gonzalez-Herrero ve Smith, 2010). Günümüzde teknolojik araçların gelişmesi nedeniyle örgütlerin sıklıkla kullandığı yeni bir iletişim yöntemi karşımıza çıkmaktadır. İnternetin yaygınlaşması ve kurum içi ile kurum dışı herkesin internete kolayca ulaşabilmesi neticesinde sosyal medya platformları günümüzde göz ardı edilemeyecek kadar ciddi bir iletişim mecralarıdır. Bu sosyal medya platformları üzerinden örgütler ve takipçileri arasında bilgi aktarımı hızla ve doğru bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Günümüzde birçok devlet kuruluşu ve özel kuruluşların resmi sosyal medya hesapları bulunmaktadır.

1.8. Örgütsel İletişimi Etkileyen Faktörler

Örgütlerde bazen iletişim faktörleri doğru kullanılmamakta ve bu nedenle etkili iletişim sağlanamamaktadır. Bunun sebebi ise çalışan kişilerin ruhsal durumları veya örgütün iç ve dış ortamındaki olumsuzluklardır. İletişim engelleri çoğu zaman gönderici ile hedef arasındaki uyumun olmamasından veya uyumun sağlanması için gerekli olan geri bildirimlerin yanlış anlaşılması sonucu ortaya çıkmaktadır (Erdoğan, 1998).

Örgütlerde çalışanlar arasında etkili bir iletişimin kurulabilmesi için göndericilerin mesajı açık ve basit bir dille göndermeleri gerekmektedir. Alıcılar mesajı dinlemeli ve anlamalı, objektif olarak değerlendirmeli ve yargılamamalıdır. Geri bildirimleri gerekli açıklık ve anlamla iletmeli ve belirsizliklerden kaçınmalıdırlar. Bunlar dikkate alınmadığında örgüt içinde çatışmalara ve düşünce ayrılıklarına neden olabilmektedirler (Başyigit, 2006). Örgütlerde iletişim engelleri, bir iletişim sürecinde bir mesajın iletilmesini veya anlaşılmasını olumsuz etkileyen tüm faktörler şeklinde ifade edilmektedir (Yetim ve Cengiz, 2012). Buna göre örgüt yapılarına göre farklılık göstermekle birlikte dört tür iletişim engeli vardır (Yıldız, 2015):

- Kurum çalışanlarının özelliklerinden kaynaklanan iletişim engelleri,
- Örgütsel iletişim araç ve kanallarından kaynaklanan iletişim engelleri,
- Fiziksel yerleşim ve fiziksel mesafe nedeniyle iletişim engelleri,
- Statü, cinsiyet ve hiyerarşik farklılıklardan kaynaklanan iletişim engelleri.

1.9. Örgütsel İletişimde Etkinliğinin Sağlanması

Günümüz teknolojisi ile toplum, insanların bilmedikleri yerler ve hiç gitmedikleri konular hakkında, kitle iletişim araçları vasıtasıyla, doğrudan yaşam deneyimi yoluyla kişisel gelişim sağlamaktadır (Aziz 1982, s. 52). Örgütlerde bu teknolojik gelişmelerle birlikte ortaya çıkan yeni örgüt tanımı, sadece işi istenilen

düzeyde yapmak değil, aynı zamanda informal kişisel iletişim de dahil olmak üzere iş ortamındaki her türlü iletişim ortamı, aracı ve içeriğinden memnun olmaktır. Başka bir deyişle, iletişimden duyulan memnuniyet önemli bir unsurdur (Eroğlu ve Özkan, 2009, s. 52). Romalı eğitimci ve retorikçi Marcus Fabius Quintilianus'un belirttiği gibi, 'iyi insanların iyi konuşması' ideali, modern iletişimsel yetkinlik kavramından tarihin öne sürdüğü kadar uzak değildir. Burada söz konusu olan, kurumun ve üyelerinin başarısı için özellikle ihtiyaç duyulan becerilerin belirlenmesi ve kurumun ve çalışanlarının kurumsal iletişim becerileri konusunda güncel tutulmasıdır. Bu bağlamda Thayer, örgütsel iletişim etkinliğini, istenen hedeflere ulaşma derecesi, yani gerekli bilgilerin örgüt içindeki kişilere iletilme derecesi olarak tanımlamaktadır (Shockley ve Hulbert, 1994, s. 291-292).

Bir kurum içindeki iletişim, yönetimin tutumları, kurum içindeki ve dışındaki halkla ilişkiler faaliyetleri ve bilgi devriminin bir sonucu olarak gelişen teknolojik cihazların ve bilgilerin kullanımı gibi çeşitli değişikliklerden etkilenmektedir. Dolayısıyla, modern iletişim ve bilgi çağında, bilgi teknolojilerinin gelişimi ve bilgiye erişimin kolaylaşması, örgütsel iletişimin etkili hale gelmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Güngör, 2018, s. 373). Bir örgütsel iletişim sisteminin etkinliğini anlamak için, bu sistemin ne ölçüde gerekli bilgiler ilgili taraflara zamanında iletiliyor mu? İletilecek bilgi anlamını yitirmeden alıcıya eksiksiz ulaşıyor mu? Bu sorulara yanıt aranmalıdır (Aziz ve Dicle, 2017, s. 116).

Sonuç olarak, geri bildirim almak kurumun iletişimini daha etkili hale getirmek için çok önemlidir. Ayrıca, fikirleri dinlemek, alıcının dünyasını dinlemek, dinlemek, ancak iyi dinleme şeklinde etkili dinlemek, tüm bunlar kurum içindeki çatışmayı önler, çalışanların deneyimlerini, tecrübelerini ve kişisel farklılıklarını en aza indirir, kurum içindeki çatışmayı yönetir, çatışmayı çözer ve iletişimin etkinliğini sağlar (Bilgiç, 2006, s. 79).

1.9.1. Yönetim Perspektifi

Kurumsal yönetim, tüm departmanların hangi kurallara uyduğunu ve bunlara uyduğunu ölçen ve ortaya koyan bir sistemdir. Yönetim ise kurumsal yönetimin belirlediği kurallar içinde tanımlanan bir eylem biçimidir (Gözüm, 2014, s. 4). Yöneticiler başarıya ulaşmak için öncelikle doğru ekibi kurmalıdır. İkinci olarak, yöneticiler şirket kültürünün oluşturulması ve geliştirilmesinin yanı sıra örgütsel liderlik, örgütsel değer artırımı ve denetim gibi işlevlerde de önemli rol oynarlar. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Argüden, 2007, s. 47):

- Etkililik: Doğru zamanda, etkili bir şekilde karar verme ve kurumsal değeri artırmak için gerektiğinde risk alma becerisi.
- Tutarlılık: Kurumun amacının ve temel ilkelerinin netliği ve bunların misyonla ilişkisinin sürekli sorgulanması.
- Şeffaflık: Yöneticiler iletişimlerinde şeffaf ve işbirlikçi olmalıdır.
- Tarafsızlık: Ekip üyeleri arasında ayrımcılık yapılmamalıdır.
- Hesap verebilirlik: Hatalardan kaçınılmalı, denge korunmalı ve riskler ortaya çıkarılmalıdır.
- Sorumluluk: Zor kararlarla karşılaşıldığında kararsızlıktan kaçınılmalı ve kuruluşun performansının artmasını sağlamalıdır.
- Katılımcılık: Her üyenin beyin gücünü kullanır, motivasyonu ve sahiplenme duygusunu artırır.

Yöneticinin bakış açısı birçok konuda çok önemlidir. Bu bakış açısı, kurum içindeki iletişim yoluyla alt yönetimden üst yönetime kadar yönetimin farklı alanlarındaki görev ve sorumlulukların paylaşımına yansır. Örneğin iç kontrole tüm departmanların katılımı, hedeflenen misyon ve vizyona ilişkin raporlama yapılmasını gerektirir ve hedeflere erişim ölçülür. Burada en önemli konu yönetimin tutumudur. Böyle bir iç kontrol sisteminin kurulmasında yönetimin tutumu da önemlidir. Yönetimin tüm personele karşı olumlu bir tutum içinde olması ve örnek davranışlar sergilemesi, uygun bir kontrol ortamında ulaşılabilecek amaç ve hedeflerin raporlanmasında üst yönetime rehberlik ve koordinasyon hizmeti vermesi ve tüm bu

süreçlerin yönetimin kurumsal iletişim zincirinin bir parçası haline gelmesi gerekir (Eralp ve Bozbaş, 2014, s. 46-47).

Günümüzde performans denetimleri, tüm kurum ve kuruluşlar için kurumsal yönetim, başarı, gelişim ve güçlü yönetimin sağlanmasında temel bir araçtır. Yönetim, iç ve dış paydaşların beklentilerini karşılayabilmek için faaliyetlerini şeffaf, hesap verebilir ve sürdürülebilir bir şekilde yürütmek zorundadır. Bu nedenle kıt kaynaklarla yüksek verimlilik sağlamak yönetimin temel amaçlarından biridir (Köse, 2014, s. 436-437). Bir kurumda tüm yönetim faaliyetlerinin yürütülmesi iyi bir iletişim sistemine bağlıdır. Yöneticilerin iletişim sürecini etkin bir şekilde yönetmek için kullanması gereken teknikler şunlardır (Aydoğdu, 2016, s. 29-31):

- Sonuçların izlenmesi: İletilen mesajlarla ilgili geri bildirimlerin yönetilmesi.
- Haber akışının yönetilmesi: Yöneticiler günün 24 saati haber akışına maruz kalmaktadır. Bu akış organize edilmeli ve stratejik bilgi akışları yöneticilere yönlendirilmelidir.
- Empati: Kendinizi karşınızdaki kişinin yerine koymak yöneticiler için en önemli iletişim stratejisidir.
- Tekrarlama: Bu, mesajın doğru anlaşılıp anlaşılmadığını anlamanın bir yoludur.
- Dili basitleştirilmeli: Mesajın anlaşıldığından emin olmak için bu gereklidir.
- İletişim kanallarının artırılması: Yazılı ve sözlü iletişim kanallarının sayısını artırmak karşılıklı iletişimi mümkün kılar ve iletişim sürecini daha etkili hale getirir.

Kuruluşlarda yöneticiler bilgi ve iletişimin ana kaynağıdır. Günümüzde yöneticinin rolü değişmekte, teknolojinin ve kurumların karşı karşıya kaldığı rekabet ortamının bir sonucu olarak, yöneticilerin tüm birimlerin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurabilen, beklentileri karşılayabilen ve risk alabilen güvenilir yönetim modelleri olmalarına duyulan ihtiyaç artmaktadır. Kurumsal iletişimin etkinliği yöneticilerin ne anladığı ile de ilgilidir. Yöneticiler, bazı durumlarda karizmalarını kaybetme riskiyle karşı karşıya kaldıklarından, doğru bilgi sağlamaya çok dikkat etmelidirler. Toplantılar, çalışma kapasitesini artırmak ve toplantıları etkili bir

iletişim kanalı haline getirmek için büyük bir potansiyele sahiptir. Grubun her yesi farklı görüşlere sahiptir. İ iletişimde yöneticiler tarafından sağlanan geri bildirim, kurumun vizyonunun geliştirilmesine katkıda bulunur (nal, 2007, s. 67-68).

1.9.2 Örgütsel faktörler

Bireysel faktörlerin yanı sıra kurumsal faktörler de kurumsal iletişimde önemli bir rol oynamaktadır. Kurumsal halkla ilişkiler, örgütsel faktörler arasında en önemli konuma sahiptir. Kurumsal iletişim söz konusu olduğunda halkla ilişkiler profesyonelleri ve faaliyetleri ön plana çıkmaktadır. Ayrıca yönetim tarzı, liderlik modeli, ücret düzeyi, örgüt kültürü, örgütsel adalet, ast-st ilişkileri, rol belirsizliği, terfi olanakları ve yönetim tarzı gibi değişkenler de dikkate alınmaktadır (İlhan, 2019, s. 120-121). Örgütsel büyüklük, hiyerarşik yapı, uzmanlık, statü farklılıkları, felsefe, yöneticilerin uyguladığı tutum ve davranışlar iletişimi etkilemektedir. Özellikle statü farklılıkları, örgütsel iletişimde anlamı dışlayan ve değiştiren bir işleve sahiptir. Statü farklılıkları nedeniyle kişiler üstlerine gerçekler yerine duymak istediklerini söyleyebilir ya da vurgulanması gereken önemli konular vurgulanmaz. Bu gibi durumlarda, st yönetim tarafından özel bir çaba gösterilmediği sürece örgütün gerçek durumu bilinemez (Aziz ve Dicle, 2017, s. 163).

İletişim sürecindeki zaman baskısı, mesajların hedef kitlelerine sabit bir düzeyde değil, kısa sürede ulaşmasıyla gerçek bir kesintiye neden olabilir (Eroğlu, 2003, s. 252). Aşırı merkezizcilik, yani üstlerden hemen her konuda talimat almak, yöneticilerin her konuda bilgi sahibi olmaması ve çok yoğun olması da kurum içi iletişimi engelleyebilmektedir. Günümüzde teknolojinin gelişmesiyle birlikte iletişim yöntemleri de değişmektedir. Birçok kurum, neredeyse tüm kuruluşlar ve hatta bireyler arasındaki iletişim dijital ortama taşınmış durumda ve iletişimin %71'i elektronik ortamda gerçekleşiyor. Ayrıca, kurumlardaki en tehlikeli iletişim unsuru söylenti değirmeni ya da dedikodudur. Bu akış kurumsal düzeni bozar ve korku, endişe, huzursuzluk ve tedirginlik şeklinde çalışanların moralini düşürür. Tüm bunların önüne geçmek için kurum içinde açık iletişim kanalları aracılığıyla doğru bilginin zamanında i ve dış paydaşlara iletilmesini sağlamak gerekir (Eskiyörük,

2015, s. 173-175). Bu iletimin doğru sağlanabilmesi için kurum içinde sistematik bir yapı oluşturulmalıdır.

1.9.3. Teknik Koşullar

Şirketlerin iletişim faaliyetlerinde bir diğer önemli konu ise teknolojik durumdur. Günümüz teknolojisi bilgi devriminin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Dünyadaki hemen hemen tüm kuruluşlar ve insanlar güncel teknolojik hizmetleri 'World Web Web' ve 'World Wide Web' internet üzerinden sağlamak ve almaktadır (Çomu ve Halaiqa, İ. 2014, s. 31). İnternetin hikayesi 1957 yılında Sovyetler Birliği'nin Sputnik uydusunu uzaya fırlatmasıyla başlamış; 1958 yılında ABD Savunma Bakanlığı'na bağlı bir ileri araştırma projeleri kuruluşu olan ARPA kurulmuş ve 1966 yılında ARPANET olarak ilk adımlar atılmıştır. 21 Ekim 1969, Kaliforniya Üniversitesi ve Stanford Araştırma Enstitüsü'ndeki iki bilgisayar birbirine bağlandı ve proje bir sonraki adımını attı. Elektronik posta uygulamaları 1960 yılında basit metin mesajları ile kullanılmaya başlanmıştır. İnternet terimi ilk kez 1974 yılında ABD'de Vint Cerf tarafından kullanılmış, 1989 yılında ise İsviçre'nin Cenevre kentindeki Avrupa Nükleer Araştırma Örgütü'nde (CERN) çalışan İngiliz uzman Tim Berners-Lee, hipermetin bağlantı tabanlı bir bilgi erişim ve depolama sistemi önermiştir.

1991 ve 1997 yılları arasında internet %850 oranında büyümüştür. 1990'ların sonlarında amazon, yahoo, ebay ve Google gibi çevrimiçi markalar ortaya çıkmıştır. Çevrimiçi ortam geçici bir hevesten kitlesel bir fenomene dönüşmüş ve giderek daha fazla insan tarafından kullanılmaya başlanarak günlük yaşamın ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir (Ryan, 2017, s. 9-15). Ayrıca 15. yüzyılda Gutenberg'in matbaayı Avrupa'ya getirmesinden bu yana halkla ilişkiler ve itibar yönetimi, teknolojik koşulların gelişmesiyle birlikte sosyal medya hesapları üzerinden çevrimiçi olarak yürütülmektedir (Ryan, 2017, s. 356). Bir kurum içinde iletişim teknolojilerinin kullanımının artırılması büyük önem taşımaktadır. Bilgisayarlar, sunucular ve e-posta kullanımının artması gibi uygulamalar kurum içinde ve dışında iletişimi sağlayabilir. Günümüzde teknoloji pek çok kişi tarafından benimsenmektedir.

İnternet, mobil iletişim teknolojileri, çeşitli uygulamalar ve sosyal medya ile ilgili geri bildirimler sonucunda hemen herkes satın alma dinamiklerine kadar yeni neslin faydalarını kullanmaktadır (Esen, Şentürk, Çetinoğlu, 2018, s. 44).

1.9.4. Cinsiyet Farklılıkları

Kurumsal iletişimde ele alınması gereken temel konulardan biri olan cinsiyet farklılıkları, kurum kültürünü de yansıtmaktadır. Cinsiyet farklılıklarının iletişim üzerindeki etkisi üzerine birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda dil, üslup ve ses tonunun cinsiyete dayalı iletişimin etkinliğini artırdığı gözlemlenmiştir. Günümüzde etkin olarak kullanılan elektronik iletişim üzerine ABD'de yapılan bir araştırmada, erkeklerin küfür ettiği, tehdit ettiği ve kışkırttığı, kadınların ise daha sakin, kibar, alçakgönüllü, eşitlikçi ve paylaşımcı bir üslup kullandığı tespit edilmiştir (Aziz, 2017, s. 164). Erkekler konuşmayı bilgi alışverişi, işleri sonuçlandırma ve tavsiye verme aracı olarak görürken, kadınlar destek, eğitim, iş birliği ve samimiyet anlamında konuşmakta ve dinlemektedir. Lawrence A. Pfaff and Associates danışmanlık firması, "Kadınlar erkeklerden daha iyi iletişimciler midir?" başlıklı bir çalışmada, kadınların daha iyi iletişimciler olabileceğini öne sürmektedir. Deborah Tonnen çalışmasında, kadınların erkeklerin statüsünü vurgulamak için samimi arkadaşlıkların ve ilişkilerin dilini dinlediklerini ve konuştuklarını belirtmektedir (Eskiyörük, 2015, s. 160-161). Cinsiyet farklılığı daha çok geleneksel olarak adlandırılan eski toplumlarda iletişim engeline daha çok neden olmaktadır.

1.10. Örgütsel İletişimi Engelleyen Nedenler

Örgütsel iletişim, iş birliği, koordinasyon ve kontrol mekanizmalarını elinde tutan yönetim için en önemli noktalardan biridir. İletişim engellerinde, iletişimsizlik sorunun temelinde yer alır. İletişim engelleri anlaşmazlıklara ve nihayetinde kurum içinde çatışmaya yol açar. Bireyler iletişimin farkında olmadıklarında, mesajlara karşı duyarsız olduklarında ya da dinlerken dikkatsiz veya duyarsız olduklarında iletişim kopuklukları meydana gelir (Karahan, 2018, s. 27). Bir kurumda iletişim

süreçleri çeşitli nedenlerle kesintiye uğradığında veya engellendiğinde iletişim olumsuz etkilenir. Bu tür aksaklıklar kurumun işleyişine zarar verir.

İletişim süreçlerinde mesajlar, kaynaktan geldiği gibi ya da kaynağın anlaşılmasını istediği şekilde alıcıya ulaşmayabilir. Mesajlar ortam, alıcının özellikleri ve kullanılan iletişim araçları gibi birçok faktörden etkilenir, bozulma ve değişme riski taşır. Alıcılar tarafından yanlış alınan mesajlar zorluklara neden olur ve kurumsal iletişimi sekteye uğratır. Bu da örgütsel iletişimin işleyişini bozan ve birçok olumsuz durum yaratan bir sürece yol açmaktadır (Demir, 2014, s. 49- 50). Bir kurumda iyi iletişimin sağlanmasında en büyük görev yöneticilere düşmektedir. Yöneticilerden engelleri kaldırmaları istenmeli ve teşvik edilmelidir. Açık bir iletişim kültürü olmadan çalışanlar çok az bilgiye sahip olurlar ve ortaya çıkan şikâyet ve zorlukları dinlemek dengenin kurulması açısından çok önemlidir (Kıraç, 2012, s. 64-65). Tüm bu faktörler altında örgütsel güven, örgütsel yapı, örgüt kültürü, bireysel kültür, örgütsel bütünleşme ve örgütsel yapının bir bütün olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir.

1.10.1. Fiziksel Engeller ve Çevresel Faktörler

Çevresel koşullar temel olarak fiziksel engellerdir. Gürültü de bu engellerden biridir ve etkili iletişimin temel aktörleri insanlardır. Çünkü iletişimin tarafları insanlardır (Bakan ve Büyükmeşe, 2004, s. 5-6). Örgütlerdeki bazı fiziksel sorunlar iletişimi sekteye uğratabilir ve iletişim sürecini engelleyebilir. Çevresel bir etki olarak iletişim, gürültü tarafından bozulmaya ve müdahaleye maruz kalmaktadır. Psikolojik müdahale olarak tanımlanan iletişim kesintisinde, çevresel faktörler üyelerin algılarını ve iletişim sürecinde yaşadıkları anları etkilemektedir. Bu durumda psikolojik girişime maruz kalan kişi çevre ile sağlıklı iletişim kuramaz. Alıcı ve kaynağın ilişkili olmadığı iletişim bozukluklarında, alıcı kaynaktan ayrıldıktan sonra ve algısal süreç başlamadan önce meydana gelen bozulmaya 'çevresel girişim' denir (Tosun, 2006, s. 62).

Bir organizasyon birçok birimden oluşur. İletişim süreci ne kadar uzun ve mesafe ne kadar fazlaysa, iletişim sürecinde o kadar fazla sorun yaşanması muhtemeldir. İletilmek istenen mesaj çarpıtılabilir ya da hedef kitleye ulaşmayabilir. Bu tür engeller, kuruluşların farklı lokasyonlarda büyümesini, gelişmesini ve faaliyet göstermesini yüz yüze iletişime kıyasla daha zor hale getirir. Bu fiziksel engellerden kaçınmak için kuruluşlar iletişim için teknoloji ürünlerini kullanarak olası sorunları en aza indirirler (Ünal, 2011, s. 30-31). Örgütsel büyüme ve genişlemenin bir sonucu olarak iletişim kanalları değişmekte ve yeni iletişim kanallarına duyulan ihtiyaç artmaktadır. Mesafe olgusu hem bireysel olarak hem de bir kuruluşun birimleri arasında ortaya çıkar. Bazı durumlarda mesafe, örgütsel iletişimin önünde bir engel haline gelebilir. Çevresel düzeyde, aşırı sıcak, aşırı soğuk ve iletişim araçlarıyla ilgili teknik sorunlar, kurumsal iletişimi olumsuz etkileyen ve hızlandıran çevresel faktörlerdir.

1.10.2. Kültürel Engeller

İletişim araştırmalarının en önemli boyutunu oluşturan kültür, toplumun ve insan toplumunun ideallerinin yanı sıra tarihsel ve toplumsal gelişim sürecinde yaratılan tüm maddi ve manevi değerlerin gelecek nesillere aktarılmasını ifade eder (TDK, 2021). 18. yüzyıldan önce 'colera', 'culture' veya 'kültür' anlamında kullanılan 'kültür' terimi, 'cultus' fiilinden türetilerek zamanla 'insanların yaşam biçimi' olarak kullanılmaya başlanmış ve kültür terimi, özellikle örgütlerde ve meslek birliklerinde pek çok araştırmaya konu olmuş ve birçok araştırmaya konu olmuştur (Erdoğan, 1987, s. 130). Bu çalışmalarda kültürün ulusal düzeyde insanların değerlerini, kültürünü, düşüncesini, düşüncesini ve davranışını birçok alanda etkilediği düşünülmektedir.

Kültürler arası çalışmalar, farklı kültürlerin, farklı bakış açılarının ve farklı stratejilerin belirlenmesi gerektiğini göstermektedir. Bu bağlamda iletişim engellerinin aşılması için yönetim olarak proaktif bir yaklaşım sergilenmeli, olumsuz etkilerin dikkate alınması için bilinçli bir yaklaşım sergilenmeli ve her türlü fikir desteklenerek ortak paydada buluşulmalıdır. Farklı kültürlerin bir arada iletişim

kurabilmesi kurumsal iletişimin önemli bir başarı hedefidir. Kültürün dil, sosyal davranış, karar verme, algı, çalışma biçimleri, eğitim ve yönetim tarzları dahil olmak üzere birçok alanı etkilediği gösterilmiştir. Kültürel farklılıklar bütünleştğinde iş birliğine, koordinasyona, iyi ilişkiler içinde çalışmaya, kurumsal iletişimde deneyim alışverişine, memnuniyet ve sosyal uyuma yol açabilir, kültürel iletişimin önündeki önyargıları ve engelleri önleyebilir (Yeşil, 2007, s. 238-240).

Bir kurum içindeki bireyler ve gruplar, kuruma karşı farklı davranış, norm, tutum, inanç, sembol ve tavırlara sahip olsalar bile, kurum kültürü kapsamında kendilerinden beklenen kalıplara uymaları beklenir. Kültürel farklılıklar, değer yargıları, beklentiler ve geleneklerdeki birçok farklılık nedeniyle iletişimi zorlaştırmaktadır (Eskiyörük, 2015, s. 162). Kültürel faktörler sadece bir kurum içindeki iletişimde değil, hayatın her alanında karşımıza çıkabilmektedir. Çok uluslu bir şirket açısından bakıldığında, merkez ofisin mesajının yerel mesaja ve yerel kültüre uyarlanmasına ihtiyaç vardır (Hoştut, 2016, s. 7). Bir başka örnek olarak, küresel reklam stratejileri belirlenirken 'küresel düşünüp yerel hareket etme' (Aktuğunlu ve Eğinli, 2010, s. 169) mantıksal çerçevesinde kültürel değerlere öncelik verilmektedir. Kültürler arası farklılıklarla başa çıkmak için kurumsal ve kişisel stratejiler vardır. En önemli kişisel strateji kültürel zekadır.

Günümüzde bu kavram yönetim ve örgüt psikolojisinde önem kazanmaktadır. Kültürel zekâ, yöneticiler ve çalışanlar arasında uyumu sağlar, hedeflere yönelik ortak kararlar alınmasını sağlar, doğru iletişim kurar, çalışanları etkiler ve yönlendirir ve bir bütün olarak hedeflere ulaşılmasını sağlar (Ersoy ve Ehtiyar, 2015, s.43). Kültürel normlar davranışlarımızı besleyen koşullardır. Bu nedenle bilinçaltımıza kazınan normları değiştirmek kolay değildir. Kültürel değerler çatışmaları kaçınılmazı gereken eylemlerdir (Çakıcı, 2007, s. 155). Kişileri belli kültürel kalıplara sokmadan ortak kültürde birleşmeye çalışmak iletişimin kuvvetlenmesini olumlu etkileyecektir.

1.10.3. Kişisel Nedenler

Kurumsal iletişimde yer alan bireylerin kendileri de engel teşkil edebilir. Kişisel engeller güven ve güvensizlik konularını içerir. Alıcılar bir mesajın kaynağına güvenmezlerse, mesajı değiştirebilir ya da görmezden gelebilirler. İnsanların birbirlerine karşı önyargıları, inançları, tutumları ve kanaatleri yanlış anlamalara ve yanlış yorumlamalara yol açabilir. İletişimin önündeki kişisel engeller arasında dil engeli çok önemli bir engeldir. Örneğin, yabancı dille ilgili sorunlar bireyler arasındaki iletişimin önünde önemli bir engeldir. Bir diğer bariyer ise doktorun bildiği ama bizim bilmediğimiz ilacın prospektüsünde ne yazdığını anlayamamaktır. Bu duruma hasta-hekim ilişkisinde ve uzmanlık gerektiren alanlarda kullanılan özel konuşma dilinde sıkça rastlanmaktadır (Karaçor ve Şahin, 2004, s. 105).

Bir kuruluşun çalışanları arasında anlaşmazlıklar ortaya çıkabilir. Bu tür farklılıkların yönetimi kurumun başarısını etkiler. Duygular, değer yargıları ve gönderici ile alıcı tarafından seçilen semboller iletişim sürecinde çok önemlidir. Bireyin ruh halindeki mutluluk, mutsuzluk veya öfke gibi değişiklikler iletişimi etkileyebilirken, olumsuz duygusal geçişler iletişimin etkinliğini azaltabilir veya kesintiye uğratabilir. Ayrıca, güven ve güvensizlik konuları da kişisel engeller yaratır. Kişisel hırslar, tutkular, kültürel düzeyler, alışkanlıklar ve beklentiler de iletişim sorunlarına neden olabilir. Kişisel değer yargıları ve yeni durumlara karşı tutumlar da zihinsel uyumsuzluktan kaynaklanan engellerdir.

İletişim sürecinde kişiler aynı şekilde düşünmediğinde ciddi anlaşmazlıklar ortaya çıkmakta, iletişimin etkinliğinin sağlanması zorlaşmaktadır (Eyyüboğlu, 2018, s. 163-164). İletişimdeki ortak noktaların belirlenmesi, herkesin önyargısız olarak birbirine yaklaşması bu anlamda iletişim düzelmesine etki edecektir.

1.10.4. Zaman Baskısı

Örgütler toplumsal yaşamda önemli bir yere sahiptir. Kuruluşlar bireyler veya belirli birey grupları tarafından oluşturulabilir. Bir kurumun önemli faaliyetlerini sürdürebilmesi için etkili ve kaliteli iletişim gereklidir. İyi ve etkili iletişim kuramayan örgütlerde performans ve diğer göstergeler düşer (Elgünler ve Fener, 2011, s. 38). Bazı kurumlarda karar alma süreci zaman baskısı altında gerçekleşir. Zaman kısıtı ve baskısı örgütlerdeki en büyük engellerden biridir (Elgünler ve Fener, 2011, s. 176). Organizasyonda yeterli zamanın olmadığı durumlarda gerçekleşen süreçlerde kişilerde güven eksikliği, belirsizlik korkusu, strese bağlı anlama güçlüğü ve kişiler arası çatışmalar yaşanabilmektedir (Kaldırımcı, 1983, s. 80).

Günümüz teknolojisi sayesinde iletişim ağlarının büyümesi ve hızlanması, karar alma sürecinde kuruluşlar üzerinde zaman baskısı yaratmaktadır. Bu hızlanma, formel iletişim kanallarını kullanmak yerine informal iletişim kanallarına öncelik verilmesine yol açmaktadır. Sonuç olarak, sınırlı bir zaman dilimi içinde iletilen bilgi, alıcının bilgiyi tam olarak anlamasını engelleyebilir (Kıraç, 2012, s. 82). Örgütlerde astlar ve üstler arasındaki iletişimin azalması ve zaman baskısı, istenilen zaman ve sıklıkta iletişim kurmalarını engellemekte, örgütün tüm üyeleri için engeller yaratmaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2013, s. 160).

1.10.5. Örgütsel Adaletsizlik ve Örgütsel Sessizlik

Literatürde örgütsel adaletten bahsedilmeyen örgütlerde çalışanlar adalet arayışına girmekte ve bu yoksunluktan çıkış yolları bulmaktadır. Örgütsel adalet algısı olumsuz olan çalışanlar ise sinik bir tutum sergilemektedir. Literatürde örgütsel adalet ve örgütsel sinizm kavramları üzerine çok fazla araştırma bulunmamaktadır. Örgütsel sinizm, çalışanların çalıştıkları örgütün adaletten yoksun olduğunu, yani dürüstlük ve doğruluk gibi değerlerin örgüt yararına feda edildiğini algılamasıdır (Atılğan ve Geçikli, 2020, s. 295-296). Düşüncelerini ve bilgilerini kendilerine saklayan ve örgütsel kimlikleri içinde sessiz kalan çalışanlar, örgütsel bağlamlarını

incelemelidir. Sessiz kalmak ve konuşmaya isteksiz olmak, örgüt içi iletişimin önünde ciddi bir engeldir.

Örgütsel sessizliğin nedenleri incelendiğinde, yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu, astların güç duygusuna ve yöneticilerine olan güvenlerine bir tehdit olarak algılanmaktadır. Bir diğer inanç ise yöneticilerin kurum için en iyisini bildiğidir. Örgütsel sessizliğin en önemli nedenlerinden biri de ulusal kültürel değerlerdir. Çocukluktan beri bilinçaltına kazınmış olan değerleri değiştirmek kolay değildir. Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik gibi kavramlardan bahsederken, örgütlerdeki eşitsiz güç dağılımından da bahsetmek gerekir.

Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde, çalışanların sadece üstlerine değil, aynı kademedeki çalışma arkadaşlarına da görüşlerini açıkça ifade etme olasılıkları daha düşüktür. Güç mesafesinin yüksek olduğu kurumlarda, amirlerin pozisyonel olarak doğru olduklarına, pozisyonlarının önemli olduğuna ve 'patronun en iyisini bildiğine' dair yüksek bir inanç vardır. Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde, çalışanlara yönetim hakkında söz söyleme ve görüşlerini ifade etme hakkı tanınır. Bu şekilde, güç mesafesi engeli yukarıdan aşağıya doğru çekilir ve sadece en iyi bilen amirler yerine tüm örgüt üyeleri katılır, böylece yönetim şeffaf ve homojen hale gelir ve örgütsel uyum ve iletişim engellerini önemli ölçüde önler. Sessizlik ve örgütsel adaletsizlik iklimi, örgütsel iletişimi her zaman olumsuz etkiler ve örgütsel hataların ortaya çıkmasını ve bunlardan ders alınmasını engeller (Çakıcı, 2007, s. 155-156). Motivasyonu düşürdüğü, çalışanlarda endişeyi ve bunabağlı olarak stresi arttırdığı için gözden kaçırılmaması gereken önemli bir kavramdır.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ MOTİVASYONU

2.1. Motivasyonun Tanımı ve Önemi

Motivasyon, Latince'den türetilen bir kelimedir ve Türk Dil Kurumu'na göre motivasyon olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2018). İnsanların belirli bir işi seçmesine, o işi yapmasına ve çok çalışmasına izin veren bir güç olarak tanımlanır (Simons ve Enz, 1995). Bu, "hareket" anlamına gelen Latince "movere" kelimesinden türetilmiştir. "Motivasyon" kelimesi Fransızca "motivation" kelimesinden Türkçeye geçmiştir. İngilizce "motivation" kelimesi Latince "movere", "motum" kökünden türetilmiştir. Psikolojide, insanların esasen belirli hedeflere ulaşmak için motive oldukları ve kasıtlı davranışlar sergiledikleri bir süreci tanımlamak için kullanılır (Yüksel, 2015). Türkçede motivasyon, güdülenme, teşvik ve katılım anlamlarına tekabül eden kelimeler, kişinin belirli bir amaca ulaşma istek ve arzusunda yaptığı eylem ve çabaların yanı sıra hedefe doğru hareket etme, harekete geçme ve belirli bir hedefe ulaşma etkisi altında sürekliliği sağlama süreci olarak tanımlanabilir (Tarakçıoğlu, Sökmen & Boylu, 2010).

Psikolojinin alt disiplinlerinden biri olan örgütsel psikoloji, motivasyon kavramıyla ilgilenmektedir. Bu alandaki uzmanlar, insanların davranışlarını anlamaya ve bu davranışların öncesinde nelerin olduğunu incelemeye odaklanmışlardır. Çalışanların neden çalışmaya motive olduklarını ve motive çalışmayı teşvik eden alışkanlıkların bireysel motivasyonu nasıl etkilediğini incelemişlerdir (Chiu, 2004). Motivasyon, insan davranışını açıklamak için kullanılan teorik bir yapıdır. İnsan davranışlarının, arzu ve isteklerinin nedenlerini açıklayan bilimsel bir kavramdır. Motivasyon psikolojik bir olgu olduğu için farklı perspektiflerden ele alınmakta ve diğer ilgili konularla ilişkilendirilmekte ve bu nedenle farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Motivasyon, 'güdüleme' ve 'harekete geçirme' kelimelerinin Türkçe karşılığıdır ve bir görevin başlangıcında bir kişiyi

veya kişileri belirli bir hedefe veya yöne doğru harekete geçirmek için gösterilen tüm çabaları ifade eder.

En yaygın kullanılan tanıma göre motivasyon, insanları belirli bir hedefe doğru harekete geçirmek, işe gitmek ve onları çalışmaya motive etmek için insanların kendi içlerinde hissettikleri güçtür (Robins & Judge, 2013). Bir diğer tanım ise hedefler belirlemek ve bu hedeflere ulaşmak ve bu hedefleri korumak için çabalamaktır. Başka bir deyişle, davranışı harekete geçiren ve yönlendiren içsel bir süreçtir. İnsanların güçlerini ve enerjilerini karar verdikleri amaç için yönlendirdikleri ve kullandıkları bir yoldur (Dalkıran, 2018).

Motivasyonun önemi ve değeri, kurum kültürlerinin hızla geliştiği günümüzde daha iyi anlaşılmaktadır. Bir kurumun ilerleyebilmesi ve devamlılığını sürdürebilmesi için rekabet ortamında başarılı olması hedeflenir. Çalışanları bu hedefe doğru motive etme gücü, şirketin hedeflerini belirlemede ve bu hedefler doğrultusunda motive etmesinde yatmaktadır. Motivasyonun en kısa tanımı 'insanları bir hedefe doğru harekete geçirme gücü' olarak ifade edilebilir. Motivasyon tanımının analizi üç noktada özetlenebilir:

1. Çevresel faktörlerin etkisi altında istenen bir hedefe ulaşmak için harekete geçme gücü,
2. Belirlenen bir hedefe ulaşmak için harekete geçmeyi yönlendirme,
3. İstenen bir hedefe doğru harekete geçmeyi sürdürme.

Bu üç maddeyle bağlantılı olarak motivasyon, kurumun ve bireyin ihtiyaçlarını karşılayarak karşılıklı olarak tatmin oldukları bir çalışma ortamı yaratma ve bireyi isteyerek harekete geçmesi ve süreci sürdürmesi için etkileme sürecidir. Motivasyon davranış, hedefler, geri bildirim ve beklentilerden oluşur. Bunu yaparken, motivasyonun güdüleme, teşvik ve işi yapmak için gereken davranışlar olarak ifade edilebileceğine dikkat etmek önemlidir (Kerman, 2007).

Motivasyonun bireyle ilgili olması ve esas olarak bireyin sosyal yaşamdaki başarısı veya başarısızlığı ile ilgili olmasının yanı sıra, daha da önemlisi motivasyon, insanın anımsatıcısı, kişinin arzularını yerine getirmek için gerekli önlemleri almasına izin veren güçtür. Motivasyonun iki önemli özelliği vardır. Birinci özelliği motivasyon kişiseldir ve kişiden kişiye değişir. Başka bir deyişle, bir kişiyi motive eden şey diğerini motive etmeyebilir ve durum o kişi için önemli olmayabilir. İkinci özellik, motivasyonun benzersiz bir şekilde insana özgü olmasıdır. Bir kişinin motive olup olmadığı, davranışlarına, söylediklerine bakarak gözlemlenebilir. Bir kişi motive olursa, bu eylemlerine yansır (Ünsar, İnan & Yürük, 2010).

Motivasyon iki kategoriye ayrılabilir: içsel motivasyon ve dışsal motivasyon. Bunlar şu şekilde karakterize edilir: İçsel motivasyon, faaliyetleri gerçekleştirmek için doğuştan gelen bir motivasyondur. Dış motivasyon, faaliyetin ne zaman gerçekleştirildiğiyle ilgili bir yapıdır. Motive olmuş bir kişi zevk için harekete geçtiğinde veya bir zorluğun üstesinden gelmek için bir şeyler başlattığında, bu dışsal bir motivasyon kapsamındayken, içsel bir motivasyon yalnızca bir faaliyet gerçekleştirmeyi ifade eder. Bir görevi gerçekleştirmek için harici bir neden yoksa (örneğin, ödül yok, evet, onay yok), hedef göreve ne kadar çok zaman harcanırsa, durağan davranışı etkinleştirmek veya halihazırda başlamış olan davranışın yönünü değiştirmek için o görev için o kadar içsel motivasyona ihtiyaç duyulur. Belirli bir amaç için motive olmak davranışa neden olur veya mevcut davranışı değiştirir.

Motivasyonun temel amacı, çalışanların istekli, verimli ve etkin bir şekilde çalışmasını sağlamaktır. Bir yöneticinin başarısı, çalışanların organizasyonel süreçleri nasıl yönettikleri ve bunu başarmak için bilgi, beceri ve güçlerini nasıl kullandıkları ile ilgilidir. Yöneticiler, çalışanları tatmin eden ve ihtiyaçlarını karşılayan bir çalışma ortamı sağlarlar (Tunçer, 2013). Motivasyon araştırmalarının temel amacı, çalışan ve kurum hedeflerini uyumlu hale getirmektir. Bu nedenle motivasyonun en önemli yönü hem çalışanların hem de kurumun aynı hedeflerden faydalanması ve bu hedeflere bağlı kalmasıdır (Gökdemir, 2015).

2.1.1. İhtiyaç ve Güdüler

İnsan davranışının ortaya çıkmasında ihtiyaçlar önemli bir yer tutar. İhtiyaç ve motivasyon kavramının doğru anlaşılması, motivasyon kavramını daha iyi anlamınıza yardımcı olacaktır. İhtiyaçlar, bu dengeyi düzeltmeyi ve olumlu hale getirmeyi amaçlayan psikolojik ve fizyolojik dengesizliklerin bir sonucu olarak insan vücudunda ve ruhunda ortaya çıkan arzuyu ifade eder. İhtiyaçlar, temel fizyolojik ihtiyaçlar olan ilk ihtiyaçlara, psikolojik ihtiyaçları içeren ikincisine ayrılabilir. Başlıca fizyolojik ihtiyaçlar arasında yiyecek, su, cinsiyet ve uyku bulunur. Bu ihtiyaçlar her insanda farklı oranlarda görülür. İkincil psikolojik ihtiyaçlar ise zihinsel ve ruhsal ihtiyaçları içerdikleri için daha karmaşıktır. İnsanlar büyüdükçe ve geliştikçe özgüven, görev duygusu, rekabet gücü, öz sevgi ve sevilme arzusu gösterirler. Bu isteklerdeki bireysel farklılıklar, ana isteklerden daha büyüktür ve bu nedenle çeşitlidir (Kerman, 2007).

İnsanlar doğdukları andan itibaren yaşamlarını sürdürmek için davranışlar sergiler ve bu davranışların neden oluştuğunu anlamak için referans noktaları oluşturulur. Bu ihtiyaçlar kişiden kişiye değişir. Bazı insanlar ihtiyaçlarını karşılamak için bir dizi örnek oluşturur. Diğerleri ise bu davranışları manevi bir perspektiften yaratır ve sürdürür. İnsanlar motivasyondan elde ettikleri örnekler sayesinde, yaşadıkları hayatı anlamlandırmak için kendi kendilerini yönetmek, kontrol etmek ve davranışlarını sonlandırmak için ihtiyaç duydukları gücü elde ederler (Atay, 2004).

Motivasyon, bireyin her türlü ihtiyaç ve arzusunu tatmin etmek için gösterdiği performansın hammaddesi olarak yorumlanabilir. Motivasyonun en önemli bileşeni, davranış hareketi geçirmek ve yönlendirmek, davranışın yoğunluğu ve kapsamı aracılığıyla bir başarı ve görev tamamlama duygusu sağlamaktır. Motivasyon, gerekli tüm kavramları başlatan, sürdüren ve yönlendiren içsel güçtür. Bireylerin arzu ettikleri ve planladıkları hedeflere ulaşmalarını sağlayan hem fiziksel hem de zihinsel içsel güçtür. Başka bir deyişle, motivasyon ihtiyaçlardan doğar ve istenen bir hedefe doğru davranış başlatan, sürdüren, ilerleten ve yönünü değiştiren bir şey olarak

devam eder (İnce, 2015). Motivasyonun yüksekliği kişinin o konudaki çalışma gücünü arttıracaktır.

2.1.2. Motivasyonun alışma Hayatındaki Yeri

Bir bireyin motivasyonunu anlamak için çevresini ve davranışlarını anlamak gerekir. Bu bağlamda bireyler gözlem yoluyla çevrelerini tanımaya çalışırlar. İnsanlar birbirlerini iyi tanıdıklarında sorunlar daha kolay çözülür. Bu bağlamda yöneticiler ve çalışanlar arasında daha iyi ilişkiler kurulmalıdır. Motivasyon, alışanların kurum içinde etkin bir şekilde çalışmalarının sağlanması sonucunda kişisel ihtiyaçlarının en etkin düzeyde karşılanacağına inanmaları ve çalışmaya motive edilmeleri süreci olarak tanımlanmaktadır (Sarıhasan, 2014, s. 6).

Çalışma arkadaşlarıyla uyum içinde olan, görevlerini layıkıyla yerine getiren ve kurumla güçlü bağlar kuran bireyler, sosyopsikolojik ihtiyaçlarının bir kısmını karşılayabilen kişilerdir. Bazı motivasyon teorilerine göre, bu tür bireyler aşağıdaki ihtiyaçları karşılamaya hazırdır:

Bir çalışanın kariyer gelişimine öncelik vermek, iyi bir motivasyona sahip olmakla ilişkilidir. Çalışanlar kişisel gelişimlerini sürdürerek kurum içinde daha yüksek bir pozisyona ulaşmayı hedefleyebilirler. Ekonomik fırsatlar elde etmenin yanı sıra, çalışanlar sosyopsikolojik düzeyde de kendilerini daha iyi hissederler.

Çalışanlar, alışma motivasyonlarının artmasından her açıdan kazançlı çıkarlar. Çünkü motivasyon, çalışanların ana hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunan tek itici gttr. şirket ve çalışan hedeflerinin gerçekleştirilmesi, bu itici gücün zamanında ve başarılı bir şekilde kullanılmasıyla sağlanır. Çalışanlar motive edilmezse başarılı olamazlar. Çalışanlar hedef belirleme konusunda motive olurlarsa, bu hedeflere ulaşacaklardır. Etkili motivasyon, çalışanların hedeflerine ulaşmaları için çok önemlidir (Aydın, 2013, s. 6).

2.1.3. Motivasyon Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar

Bu süreçte birçok zorluk ve sorunla karşılaşmaktadır. Bu zorluklardan en önemlisi motivasyonun görünmez olmasıdır. Görünmez motivasyon ancak davranışların gözlemlenmesi ile tahmin edilebilir. Güdüler zaman içinde değişebildiği ya da çatışabildiği için gözlem zorluğu nedeniyle sorunlar ortaya çıkmaktadır (Kerman, 2007). Bir diğer sorun ise güdülere verilen değer ve önemin bireysel özelliklere ve fiziksel farklılıklara göre değişiklik göstermesidir. Bu güdülere ulaşmak için gereken çaba ve gayret de kişiden kişiye büyük farklılıklar gösterir. Son olarak, bir motivasyonun yerine getirilmesinin başka bir motivasyona yönelik motivasyonu veya yönelimi önemli ölçüde azalttığı veya bir motivasyonun yerine getirilmesinin o motivasyonun yoğunluğunu artırdığı durumlar olabilir. Örneğin, maaşı artırılan bir çalışanın maaşının tekrar artmasını beklemesi ve böylece daha fazla çalışma motivasyonunun artması örnek olarak verilebilir (Yazgı, 2014). Bu beklenti bir süre sonra kişiyi olumsuz etkilemeye başlayabilir. Tekrar zam almadığında çalışmasının boşa olduğunu hissedebilir, içten içe kurumu suçlayabilir.

2.1.4. Motivasyonu Artıran Faktörler

Motivasyonu etkileyen ve motivasyonu artıran veya azaltan faktörler iç ve dış faktörleri içerir. Ancak, dış faktörler bir dereceye kadar önemli ve faydalıdır. Önemli olan ve motivasyona katkıda bulunan iç faktörlerdir. Dış faktörler teşvik etmeye ve yönlendirmeye hizmet eder. İç faktörler, etkilerinin süreç boyunca görülebilmesi açısından daha etkili ve faydalıdır. Çalışanları motive etmek için belirli bir yöntem veya teknik yoktur. Ne kadar çok çalışan varsa, o kadar çok farklı yöntem ve teknik vardır. Bunun nedeni her çalışanın farklı motivasyonel beklentileri, tercihleri ve kişisel özellikleri olmasıdır.

Bir kişinin motivasyonel özelliklerini bilmek, o kişi için bir işi neyin değerli kıldığını anlamaya ve onlar için neyin önemli olduğunu belirlemeye yardımcı olur. Öte yandan, yöneticiler ve işverenler için neyin önemli olduğunu bilmek, güçlü

motivasyon unsurlarının sağlanmasında ve yönetilmesinde faydalı bir faktördür. Bir ödül sistemi oluştururken, çalışanların özelliklerini ve ihtiyaçlarını bilmek ve kurumu başarıya götürececek ödülleri belirlemek önemlidir. Gösterilen performansla orantılı ödüllerin belirlenmesi, tartışılması ve ifade edilmesi, ödüllendirme konseptinde çalışanlar için adil olmalı ve onların ihtiyaçlarını dikkate almalıdır. Günümüzde kuruluşlar ve işverenler başarılı olmak istiyorlarsa, başarıya ulaşmak ve çalışan motivasyonunu sağlamak için motivasyon kavramına odaklanmaları gerekmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar aşağıdaki özelliklerin motivasyon kaynağı olduğunu göstermiştir (Aslantürk, 2014).

- a. Maaş artışları
- b. Gelecek güvencesi
- c. Terfi için fırsatlar
- d. İyi ve sağlıklı çalışma koşulları
- e. Terfi için fırsatlar
- f. Amirlerle iyi çalışma ilişkileri
- g. Amirler tarafından adil muamele
- h. Üstler tarafından tanınma
- i. Kişisel sorunlara yönelik ilgi ve destek
- j. Kuruma aidiyet duygusunun varlığı

Çalışma hayatını verimli kılmak ve kuruluşu başarılı kılmak için motive edici bir ortam gereklidir. Çalışanların motive, hevesli ve çalışkan olabilmeleri için işverenlerin çalışanların neye ihtiyaç duyduklarını tespit edebilmeleri ve uygun motivasyon araçlarını kullanabilmeleri gerekir. Bu anlamda, yöneticiler ve işverenler arasındaki adalet, bir kuruluşun başarısı için çok önemlidir. Adaletin olmadığı yerde motive olmuş ve olmamış çalışanlar olacak ve bu durum işe yansarak kurumun başarısını olumsuz yönde etkileyecektir (Aslantürk, 2014).

Son yıllarda daha rekabetçi ortamlar ortaya çıktıkça insan (müşteri) memnuniyeti daha fazla ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu memnuniyeti sağlamak için çalışan/işveren motivasyonunu yüksek tutmak önemlidir. Burada zorluk işverenlerde/yöneticilerdedir. Çalışanların motivasyonunu yüksek tutmak için yöneticilerin çalışanlarının ihtiyaçlarına duyarlı olmaları ve onları başarılı bir şekilde motive etmek için onlara cevap vermeleri gerekir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, çalışan motivasyonunun yöneticinin tam motivasyonu ile yakından ilişkili olduğudur. Organizasyonel başarıyı artırmak için çalışanlara becerilerini geliştirmeleri için ihtiyaç duydukları konularda eğitim fırsatları, gelişim fırsatları ve kendilerini geliştirme olanakları sunmak onları olumlu etkileyecek ve motivasyonlarını artıracaktır.

2.2. İş Motivasyonu Tanımı

Motivasyon, biyoloji, sosyoloji, işletme ve psikoloji gibi alanlarda birçok araştırmacı tarafından incelenen karmaşık bir kavramdır. Motivasyon, bireyin davranışını doğrudan etkileyen biyolojik, psikolojik, sosyal ve bilişsel faktörlerle ilişkilidir. Motivasyon, kişinin ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçme arzusudur. Ryan ve Deci'ye göre motivasyon, insanları hedefleri doğrultusunda harekete geçiren bir dizi süreçtir (Ryan ve Deci, 2000, s.54). İş motivasyonu, çalışan ile çalışma ortamı arasındaki etkileşimi yansıtır. İş motivasyonu, çalışanların kuruluşun hedeflerine ulaşmak ve sürdürmek için ne ölçüde çok çalışmaya istekli olduklarıyla ilgilidir (Li vd. 2014, s. 2). Pinder iş motivasyonunu 'dış faktörler tarafından tetiklenen, işle ilgili davranışları ve bu davranışların biçimini, yönünü ve yoğunluğunu başlatan bir dizi enerji' olarak tanımlamaktadır. Bunu 'süresini belirleyen bir dizi enerjik güç' olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdaki enerjik güçler çok sayıda ihtiyacı, itici gücü, motivasyonu ve dış faktörleri temsil etmektedir (Pinder, 2014, s. 11).

Motivasyonla ilgili literatür, bu konuda bir dizi teori geliştirildiğini göstermektedir. Motivasyon teorileri, bireyleri motive eden faktörleri açıklamak için geliştirilen teorik yaklaşımlardır. Bu modellerden bazıları motivasyona, bir bireyi

motive etmede bireyin arzularının ifadesine, yani bireyin iç faktörlerine odaklanırken, diğerleri teşvikler gibi dış faktörleri incelemektedir. Bu teorik yaklaşımlar iki gruba ayrılabilir: kapsam teorisi ve süreç teorisi. Kapsam teorisi bireysel ihtiyaçlara odaklanırken, süreç teorisi dışsal ve bilişsel faktörlere odaklanmaktadır (Gökkaya ve Türker, 2018, s.13).

Çalışanların çalışmalarını teşvik etmede iç ve dış faktörler etkilidir. Temel motivasyon faktörleri işin doğası ile ilgilidir ve işin içeriğinden kaynaklanır. Temel motivasyon faktörleri arasında çalışanlar için ilginç ve zorlayıcı işler, işyerinde bağımsızlık, işin önemi, sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, çalışanların yeteneklerini gösterme fırsatı yer alıyor. Dış faktörler arasında ücretler, ekonomik tazminat, işyeri özellikleri ve takdir sayılabilir (Ertürk, 2016, s. 3).

İş motivasyonu kavramını açıklamaya yönelik teorik yaklaşımlardan biri Ryan ve Deci tarafından geliştirilen öz-belirleme teorisidir. Öz-belirleme teorisinin merkezinde özerk ve baskın motivasyon arasındaki ayrım yer almaktadır. Özerklik, gönüllü olarak hareket etme isteği ve seçimidir. Çalışanlar işlerinden memnun olduklarında ve yaptıkları işin önemli olduğunu hissettiklerinde yüksek motivasyon seviyelerine ulaşırlar. Bu bağlamda, içsel motivasyon özerk motivasyona bir örnektir. Bireyler işlerini değerli hissetmek, suçluluk veya endişe gibi olumsuz duygulardan kaçınmak için veya tehditler, ödüller veya iç veya dış baskılar nedeniyle yaptıklarında, bu bir kontrol motivasyonu durumudur. Dışsal motivasyon, kontrol edici motivasyona bir örnektir (Gagné & Deci, 2005, s. 333-334). Çalışmalar, özerk motivasyonun psikolojik iyi oluş, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkili olduğunu, motivasyonu kontrol etmenin ise işkoliklik, tükenmişlik ve bırakma eğilimi ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir (Fernet, Austin ve Vallerand, 2012, s. 215).

Motivasyonsuzluk, bir faaliyet için motivasyon eksikliğini ifade eder. Bireyler, algılanan yetkinlik eksikliği, önerilen stratejinin istenen sonuçları vermeyeceğine dair inanç, istenen çabayı üstlenme konusundaki isteksizlik veya başarılı olamayacaklarına dair inanç nedeniyle motive olmayı zor bulabilirler. Motivasyon

yüksek olmadığında, bireyler kendilerini motivasyonsuz hisseder ve performans düşer (Rigby & Ryan, 2018, s. 136). İçsel motivasyon, bireyin bir davranışı gerçekleştirme arzusunu ifade eder. İçsel motivasyon, bir davranışı gerçekleştirmenin çeşitli sonuçlarından ziyade içsel tatmine dayalı davranış olarak tanımlanır. İçsel motivasyona sahip bireyler davranışlarında kışkırtma, baskı veya ödül gibi dış faktörleri dikkate almazlar. Dışsal motivasyon ise ödül, tanınma, eleştiri veya cezadan kaçınma, özsaygı kazanma veya kişisel olarak değerli hedeflere ulaşma ihtiyacı ile motive edilen davranışlar olarak tanımlanabilir. Dışsal motivasyonda, davranıştan sonra beklenen sonuç motive edici faktördür (Ryan ve Deci, 2000, s. 56-60; Gagné vd., 2014, s. 2). İlk boyut dışsal düzenlemedir. Dışsal düzenleme, bir davranışın ödül elde etmek ya da cezadan kaçınmak için yapılması anlamına gelmektedir. İkinci boyut, kendini yansıtırma, ego kaygısı veya suçluluk yaşama isteksizliği gibi öz değerlendirme kısıtlamaları yoluyla davranışın düzenlenmesidir. Bu yaklaşım kısmi içselleştirmeyi yansıtır.

Diğer boyut ise içsel düzenlemedir. İçsel düzenlemede, bireyler kendilerini bir faaliyetin değeri ve anlamı ile özdeşleştirerek düzenler ve hareket ederler. Harekete geçerken, faaliyetin anlamı ile kişisel çıkarlar arasındaki ilişkinin farkına varmak önemlidir. Son boyut olan bütünleşme, bir eylemin değerinin bireyin davranışının bir fonksiyonu ve benliğinin bir parçası olarak tanımlanmasıdır. Bütünleşme, dışsal motivasyonun en özerk biçimidir. Bütünleşme boyutunda, dışsal olarak motive edilen davranış özerk motivasyona dönüştürülür. Ancak bütünleşme bir içsel motivasyon biçimi değildir. Bunun nedeni, bireylerin kendiliğinden değil, faaliyetlerinin kendi çıkarlarına sağladığı araçsal faydaları göz önünde bulundurarak hareket etmeleridir (Gagné ve ark., 2007).

Kendi kaderini tayin teorisine göre, çalışanların özerk olarak motive olduklarında işte daha iyi performans gösterme olasılıkları daha yüksektir. Kendi kaderini tayin teorisine göre, çalışanlar özerk olarak motive olduklarında işlerinde daha iyi performans gösterirler. Motivasyon iç veya dış baskı ile kontrol edilirse başarı düşüktür.

2.3. İş Motivasyonunun Önemi

Bir dizi akademik çalışma iş motivasyonunu incelemiştir. Bir otelde yapılan çalışmada içsel motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif, içsel motivasyon ve duygusal tükenmişlik arasında ise negatif bir ilişki bulunmuştur (Karatepe ve Uludağ, 2007, s. 657-661). Bu çalışmanın bulgularına göre, yöneticiler, kurum için değerli olan ve yerine konulması zor olan çalışan motivasyonunu korumak ve sürdürmek için ilgi göstermeli ve harekete geçmelidir.

2.4. İş Motivasyonuna İlişkin Teoriler

2.4.1. Kapsam Teorisi

Bu teori, bireylerin doğasında var olan ve belirli bir şekilde davranmalarına neden olan faktörleri anlamaya odaklanır. Bu teorinin arkasındaki varsayım, yöneticilerin çalışanların belirli bir şekilde davranmasına neden olan faktörleri anlamaları ve kavramaları halinde, bu faktörleri ele alarak çalışanlarını daha iyi yönetebilecekleridir. Kapsam teorisi, insanların davranışlarını motive eden farklı ihtiyaçların belirlenmesine odaklanır. Bu ihtiyaçlar belirlendikten ve karşılandıktan sonra, insanların iş yaşamlarında motive olduklarını varsayar (Akın Acuner, 2010, s. 38).

2.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Abraham Maslow tarafından ortaya atılan ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, tüm motivasyon teorileri arasında en iyi bilinen ve en çok tartışılanıdır. Maslow'a göre, tüm insan ihtiyaçları beş seviyeden oluşan bir öncelik sırasına sahiptir: fizyolojik ihtiyaç, güvenlik ihtiyacı, ait olma ve sevgi ihtiyacı, saygı ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı. Alt düzeydeki ihtiyaçlar gerçekleştiğinde bir sonraki ihtiyaç düzeyi ortaya çıkar (Maslow, 1943, s. 370 - 396). Maslow'un bu teorisi temelde iki farklı varsayımla açıklanmaktadır:

- Bireylerin tutum ve davranışları incelendiğinde, belirli ihtiyaçları tatmin etmeyi amaçladıkları görülmektedir. Ancak bireyin ihtiyaçlarının hiçbir zaman tam olarak karşılanmadığı ve bireyin hiçbir zaman tam olarak doyuma ulaşmadığı vurgulanmaktadır.

- Bir başka varsayıma göre, bireyin ihtiyaçları en alt aşamadan en üst aşamaya doğru belirli bir sırayla tatmin edilir. Dolayısıyla tatmin edilen aşamadaki ihtiyaçlar etkisini yitirir ve bir sonraki ihtiyaç motive edici hale gelir (Telman vd.).

Maslow'a göre üst düzey ihtiyaçların önemli özellikleri şunlardır (Önen, 2005):

- 'Kendini gerçekleştirme ihtiyacı' gibi üst düzey ihtiyaçlar, insan evriminin daha yüksek seviyelerinde yer alır ve gelişmiş organizmalara özgüdür.

- Üst düzey ihtiyaçlar insan evrimiyle birlikte ortaya çıkmaktadır. Fizyolojik ihtiyaçlar ilk olarak insanlar doğduğunda ortaya çıkar. Daha sonra, bu ihtiyaç seviyeleri tatmin edildikçe, diğer ihtiyaç seviyeleri ortaya çıkar.

- Üst düzey ihtiyaçlar, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları gibi temel ihtiyaçlara göre daha uzun bir zaman diliminde planlanır ve gerçekleştirilir.

Maslow, ihtiyaçları aşağıdaki hiyerarşik düzende beş farklı başlık altında sınıflandırmıştır (Önen, 2005):

1) Fizyolojik ihtiyaçlar: Bunlar bir insanın hayatta kalmak için ihtiyaç duyduğu yiyecek, giyecek ve barınak gibi ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar insan yaşamının sağlıklı bir şekilde sürdürülmesi için gereklidir. İnsanlar çoğunlukla bu ihtiyaçlarını karşılamak için hareket ederler (Önen, 2005).

2) Güvenlik arzusu: Bu başlık, kişinin iş ve özel hayatında kendini tehlikelerden koruma arzusunu içerir. Fizyolojik ihtiyaçlar tatmin edildikten sonra, daha yüksek güvenlik ihtiyaçlarını tatmin etmek için harekete geçerler (Önen, 2005).

3) Bağlılık ve sevgi ihtiyaçları: Bağlılık ve sevgi ihtiyaçları literatürde 'sosyal ihtiyaçlar' olarak da adlandırılır ve başkaları tarafından kabul görme ve sosyalleşme gibi ihtiyaçları içerir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre, bir bireyin motivasyonu doğrudan kendi motivasyonları ve ihtiyaçları ile ilgilidir. Eğer tatmin

edilmesi gereken ikincil ihtiyaçlar varsa (örneğin fizyolojik ihtiyaçlar), insanlar bu bağlamda tatmin edilmeyen aidiyet ve sevgi gibi ihtiyaçlarını tatmin etmek için harekete geçmeyeceklerdir (Önen, 2005).

4) Saygı görme arzusu: Saygı ve güven kazanma da bu grupta yer almaktadır (Koçel, 2005, s. 639). Bu istek çeşitli şekillerde engellendiğinde kişisel yetersizlik duygusu ortaya çıkmaktadır (Kesici, 2003, s. 87). Saygı ihtiyacı karşılandığında bireyin özgüveni artar, kendini değerli ve yeterli hisseder. Öte yandan, bu ihtiyaçlar engellenir ya da karşılanmazsa, birey kendini yetersiz, güçsüz ve cesaretsiz hissedebilir (Arık, 1996).

5) Kendini gerçekleştirme arzusu: Bu aşamada kişinin kendi başarılarını ve potansiyelini geliştirmesi vurgulanır (Koçel, 2005, s. 639). Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, kişinin yeteneklerini ve potansiyelini ortaya çıkarma arzusunu temsil eder. Maslow'a göre bu arzu düzeyine ulaşan kişiler kendi başarı potansiyellerini gerçekleştirebilirler.

2.4.1.2.Herzberg'in İki Faktör Teorisi

Hersberg'in motivasyon üzerine yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre, bireyin motivasyonunu artıran ya da azaltan faktörler birbirinden bağımsızdır. Bu faktörler farklı bağımsız değişkenler olarak değerlendirilmelidir. 200 mühendis ve muhasebeciye, iş yerinde kendilerini çok iyi ve çok kötü hissettikleri zamanları herhangi bir zorluk yaşamadan doldurmalarını isteyen bir notun bulunduğu bir kâğıt parçası verilmiştir. Sonuçların analizi, katılımcıların memnuniyet ve iyi hissetmekten bahsederken işin kendisi, başarı ve sorumluluk gibi doğrudan işle ilgili kavramlardan bahsettiklerini göstermiştir. Bu nedenle, çalışan kişinin kendini tatmin hissettiği durumun işle ilgili olduğu belirlenir. Öte yandan bireyin kendini tatminsiz hissettiği durum iş dışındaki durumla ilgilidir (Önen, 2005).

Herzberg'in teorisine göre insan motivasyonunun iki temel türü vardır. Bunlar; iş tatminsizliğine yol açan hijyen faktörleri ve iş tatminine yol açan motivasyon faktörleridir (Herzberg, 1965).

1) Hijyen (dış) faktörler: Hijyen faktörleri bir kişinin çevresini içerir. Bir kuruluş içindeki örgütsel prosedürler, şirket politikaları, yönetim uygulamaları ve prosedürleri, çalışma koşulları ve ücretler gibi bu faktörler, memnuniyet veya memnuniyetsizlik yaratmada rol oynayan ve bireyleri motive etme gücüne sahip olmayan faktörlerdir (Herzberg, 1965). Hijyen faktörlerinin, insanların önemli faaliyetlerini ve önemli ihtiyaçlarını karşılamak için var olduğu söylenebilir. Bu faktörler sadece ihtiyaçlar karşılanana kadar motive eder. Bundan sonra, bu faktörler kişi üzerindeki etkilerini kaybederler. Bu nedenle, bu faktörlerin motivasyonun gerçek kaynağı olduğu nadiren gösterilmektedir (Pinder, 1984). Yine de hijyen faktörlerinin göz önünde bulundurulması artı faktör sağlayabilir.

2) Motivasyonel (içsel) faktörler: Örgütlerde iş tatmininin motivasyonel bir faktör olarak ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. Orta ve uzun vadede iş performansı üzerinde olumlu bir etkisi vardır (Gawel, 1997). Bu teoriye göre, bireyin işle ilgili motivasyonunu olumlu yönde etkilemek ve desteklemek için uygulanması gereken yöntemler, yaptığı işi dikkate almalı ve sistematik bir şekilde uygulanmalıdır (Pinder, 1984). Kurum içi geri dönüşlere dikkat edilmesi de artı olarak göz önünde bulundurulmalıdır.

2.4.1.3. Clayton Alderfer'in ERG Teorisi

Clayton Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki temel başlıkları basitleştirmiştir. Bireylerin varoluş, ilişki ve büyüme olmak üzere üç temel ihtiyacı olduğunu belirtmiştir (Koçel, 2005):

1) Varoluş ihtiyaçları: Varoluş ihtiyaçları, bu teorinin ele aldığı ihtiyaçlar arasında ilk sırada yer alır ve temel yaşam aktivitelerini sürdürebilmenin yanı sıra bireyin güvenlik ve korunmaya yönelik temel ihtiyaçlarını da içerir. Bu ihtiyaçlar temel olarak Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını içerir (Çetinkanat, 2000). Nefes almak, su içmek, aile ve iş gibi kavramlar örnek olarak verilebilir.

2) İlgili arzusu: Bireyin kendi arasında çeşitli ilişkiler kurma ve geliştirme arzusunu temsil eder. Bu ihtiyaç temel olarak Maslow'un bağlanma ve sevgi

ihtiyaçlarını içerir. Bireyin diğer bireylerle kurduğu ilişkileri, duygusal destek arzusunu ve bir topluluğa ya da kuruluşa ait olma arzusunu içerir. Bu ihtiyaçlar kişisel yaşamda ve iş ortamında tatmin edilebilir (Çetinkanat, 2000). Arkadaşlıklar, aile içi bağlar örnek olarak verilebilir.

3) Gelişim ihtiyaçları: Bunlar, yaratıcı kişilikleri olan bireylerin kendilerini daha güçlü bir şekilde yerine getirilmiş hissettikleri ihtiyaçlardır (Gibson, 2012). Bu ihtiyaçlar temel olarak Maslow'un saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacını içerir (Çetinkanat, 2000). Gelişim ihtiyaçlarına gelince, saygı, başarı, kendini gerçekleştirme ve özgür karar verme ihtiyaçlarının karşılanması gerektiği savunulmaktadır (Yang, 2011).

Maslow'un teorisini Alderfer'inkiyle karşılaştırsak, çeşitli benzerlikler görebiliriz, ancak daha derine baktığımızda öne çıkan temel farklılıklar şunlardır (Onaran, 1981):

- Maslow'un teorisi piramidin en altından başlar ve ihtiyaçlar karşılandıkça daha üst ihtiyaçlar gelir. Alderfer'in kuramında ise herhangi bir sıralama ya da karşılanma şartı yoktur.

- Maslow'un teorisinin aksine, Alderfer'in teorisi çevresel ve kültürel değişkenlerin önemli bir yere sahip olduğunu ve buna bağlı farklılıklar olduğunu vurgulamaktadır (Onaran, 1981).

ERG teorisi A. Maslow'un teorisi ile karşılaştırıldığında, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisini takip eden esnek bir yapıya sahip olduğu ve çevresel, kültürel ve kişisel faktörlerin de bireysel ihtiyaçlar için etkili olduğu görülmektedir (Tınaz, 2005). Alderfer'in ERG kuramının ilk aşaması olan varoluş ihtiyaçları ve ikinci aşaması olan ilişkisel ihtiyaçlar tatmin edildikçe etkileri azalan ihtiyaçlar iken, üçüncü aşama olan gelişim ihtiyaçları tatmin edildikçe etkileri artan ve baskın hale gelen ihtiyaçlardır (Şimşek, 1995).

2.4.1.4. McClelland'ın Başarı İhtiyaçları Teorisi

McClelland'ın Başarı İhtiyaçları Teorisi'ne göre, bireysel ihtiyaçlar hiyerarşik bir düzende değildir ve bu bağlamda Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden ayrılır. Bu teoriye göre ihtiyaçların öğrenilebileceği ve önceliklerinin bireyden bireye değişebileceği savunulmaktadır (Koçel, 2005). McClelland'ın başarı teorisine göre, bir kurumdaki bireylerin ihtiyaçları belirlendikten sonra, kurumun işe alım ve seçim süreci iyileştirilebilir ve yüksek potansiyel ve performansa sahip çalışanlar uygun rollere yerleştirilebilir. Böylece bireyin arzu ettiği uygun koşullar ve çalışma ortamı sağlanarak, bireyin işinde bilgi ve becerilerini tam olarak ortaya koyması, yüksek performans göstermesi ve motivasyonunu kendi başarısına odaklaması mümkün olmaktadır (Koçel, 2005). McClelland'ın başarı teorisine göre arzular üç kategoriye ayrılabilir:

1) Başarı ihtiyacı: Zorluklar karşısında ilerleme ve gelişme anlamına gelen başarı ihtiyacı. Başarı ihtiyacı baskın olan bireyler, ulaşılması zor, çaba ve sıkı çalışma gerektiren stratejik hedefler belirler ve bunu yapabilecek yeteneğe sahiplerse bunu göstermeye, değilse edinmeye ve gerekli bilgiyi edinmeye çalışırlar (Koçel, 2005). Zamanlarının çoğunu mevcut işlerini veya süreçlerini nasıl geliştireceklerini düşünerek ve planlayarak geçiren bireyler, başarı ihtiyacı baskın olan bireyler olarak tanımlanmaktadır. Yüksek başarı arzusuna sahip olarak tanımlanan ülkeler, topluluklar ve kuruluşlar sosyoekonomik olarak gelişmiş olanlardır. Başarı arzusu, bireylerin daha yüksek motivasyonlar ve hedefler belirlemesini sağlar. Ayrıca, başarı ihtiyacı daha fazla çaba göstererek bireysel ilerlemeye katkıda bulunur (Silah, 2005). Kişiyi gelişimi ve başarısı için olumlu yönde şevklendirmiş olur.

2) Bağlılık İhtiyacı: Aidiyet ihtiyacı, diğer bireylerle ilişki kurmaya, topluma katılmaya ve sosyal bir çevre edinerek sosyal iletişimi geliştirmeye odaklanır. Bu ihtiyaca sahip kişiler, kişilerarası ilişkiler kurmaya ve geliştirmeye odaklanırlar (Koçel, 2005). Arkadaşlıklar, iş ilişkileri, aile bağları örnek verilebilir.

3) Güç arzusu: Güç arzusu baskın olan bireyler kişisel güç ve otorite kaynaklarını artırır, diğer bireylere karşı etkili olur ve var olan otoritesini korumaya çalışır (Koçel, 2005). Bu birey zamanının çoğunu gücünü ve otoritesini savunmak ve

geliştirmek için harcar. Eğer birey zamanının çoğunu etki alanını nasıl daha da genişletebileceğini düşünmek ve planlamakla geçiriyorsa, güç arzusu baskın olan bir kişi olarak tanımlanabilir (Silah, 2005). Daha fazla güç kazanma stresi ve kaygısı ile zaman içinde kendinde olumsuzlukları görebilir.

2.4.1.5. McGregor'un X ve Y teorisi

Araştırmalar, bir kurumdaki faaliyet ve araştırmaları daha verimli hale getirmek için yönetim katmanının bir dizi uygulama ve prosedüre dahil olması gerektiğini göstermiştir. Bu uygulamaların gönüllülük esasına dayalı ve zorunlu olmak üzere iki farklı şekilde verimliliği artırabileceği öne sürülmüştür (Aslan, 2002). McGregor tarafından ortaya atılan bu teoriye göre, ilgili organizasyonda Teori X' in mi yoksa Teori Y'nin mi daha etkili olduğu, yönetim katmanının seçimine ve yönetim katmanının organizasyondaki bireylerin kişilik özelliklerini dikkate alıp almadığına bağlıdır (Solmuş, 2004). Teori X' in özellikleri ve varsayımları aşağıdaki gibidir (Gülner, 2007):

Teori X'in Özellikleri

- Bireyler doğuştan çalışmaya isteksizdir ve mümkün olduğunca işten ve sorumluluktan kaçınmaya çalışırlar.
- Gerekirse zorlanır, mikro yönetilir veya cezalandırıcı durumlara sokulurlar.
- Sorumluluktan ve çalışmaktan kaçınmak için ne yapacaklarının söylenmesini beklerler. Ancak bireyler kendilerine verilen işi yapmayı seçerler. Sonuç olarak birey güvenli bölgede kalmak ister.

Teori X'in Varsayımları

- Çalışmak bireyin doğasında vardır ve keyif aldığı bir şey değildir.
- Birçok birey hırstan yoksundur ve sorumluluk ya da inisiyatif alma konusunda isteksizdir.

- Bireyler yönetilmek ister ve güvenli bir alanda kalmayı tercih eder.
- Birçok birey kurum genelindeki sorunları çözemez.
- Mikro yönetim bireyleri kontrol altında tutar ve onları baskı altında hareket etmeye zorlar.

McGregor'a göre Y teorisi, kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşması ve kurum içindeki bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması açısından önemli bir motivasyon kaynağıdır. Bireyler, kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşma sürecinde çaba sarf ederler. Bu çaba bireyin kişisel gelişimine katkıda bulunur ve bu da bireyin içsel motivasyonunu ve işe bağlılığını artırır (Ertürk, 2001). Y Teorisi'nin özellikleri ve varsayımları aşağıdaki gibidir (Gölnar, 2007):

Y Teorisinin Özellikleri

- Bireyin iş yerinde fiziksel ve zihinsel çaba göstermesi diğer davranışlar kadar normaldir.
- Bireyler, baskıcı yönetim tarzlarına veya cezai yaptırımlara ihtiyaç duymadan kendi kontrolleri altındadır. Bireylerden amaç ve hedeflerine ulaşmak için doğru eylemde bulunmaları beklenir.
- Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine bağlılık, bireysel çaba ve sıkı çalışma sonucunda elde edilen başarı ile doğrudan ilişkili faydaların bir fonksiyonudur.
- Bireylerin doğru koşullar altında inisiyatif ve sorumluluk alarak, sorgulayarak ve araştırarak öğrenebileceği savunulmaktadır.

Y Teorisi Varsayımları

- Bireylerin çok çalışması, sıkı çalışması ve enerjilerini bir işe veya göreve adanmaları diğer faaliyetlerde olduğu kadar normaldir.

- Görev ve sorumluluk üstlenen bireyler kendilerini kontrol edebilecek entelektüel özgürlük ve güce sahip olabilirler ya da kontrol mekanizmalarına başvurmadan kendilerini kontrol edebilirler.

- Eğer bireyler çabalarını kurumun stratejik amaç ve hedeflerine yönlendirebilirlerse, çalışmalarının sonuçları ve başarıları ödüllendirici ve değerli olacaktır.

- Bu teori, bireylerin çalışıp emek vermelerinin, işlerini bitirip dinlenmeleri kadar normal olduğunu savunur. İşten kaçınma veya işi ihmal etme eğiliminin aksine, inisiyatif kullanmanın motivasyonu artırabileceğini vurgular (Gülner, 2007).

2.4.2. Süreç Teorileri

Süreç teorisi, bireylerin nasıl ve ne amaçla motive olduklarına odaklanır. Süreç teorisinin cevap aradığı temel soru, bir davranışı sergileyen bir bireyin aynı davranışı tekrar sergilemesinin nasıl engellenebileceği ya da engellenemeyeceğidir. Bu teori kapsamında arzu, bireyleri davranışa yönelten faktörlerden yalnızca biridir. İç faktörlere ek olarak, bir dizi dış faktör de bireyin davranışını ve motivasyonunu etkiler. Süreç teorisi altında dört tür motivasyon teorisi bulunmaktadır:

- Davranışsal koşullanma yaklaşımı
- Beklenti teorisi
- Eşitlik teorisi
- Hedef teorisi

2.4.2.1. Davranışsal Koşullanma Yaklaşımı

Koşullanma teorileri iki kategoriye ayrılır: klasik ve işlevsel koşullanma teorileri. Bunlardan biri Rus psikolog Pavlov tarafından önerilen klasik koşullanma teorisidir. Pavlov şartlı öğrenme teorisini köpek zili deneyini uygulayarak ortaya atmıştır. Bu teoride Pavlov, köpeği her beslendiğinde bir zil çalmış ve bir süre sonra

köpeğin beslenmediği halde zil çaldığında salya akıttığını gözlemlemiştir. Köpekler zilin çaldığını duyduklarında besleneceklerini öğrenmişlerdir. Bir diğeri ise psikolog Skinner tarafından geliştirilen işlevsel koşullanma teorisidir. Bu teori içsel faktörler yerine çevresel faktörleri vurgular. Bu da davranışsal koşullanmanın bir motivasyon aracı olarak kullanılabileceği anlamına gelmektedir. Eğer bir çalışanın davranışı kurum için arzu edilen bir davranışsa, yönetici çalışandan bu davranışı tekrarlamasını ister. Bu istenen davranışın tekrarı ancak ödüllendirilerek sağlanabilir. Dolayısıyla, kurum tarafından istenen davranış ödüllendirilirse, tekrarlanma olasılığı artar. Eğer davranış kurum tarafından istenmiyorsa, yönetici davranışı cezalandırarak tekrarlanma olasılığını azaltır (Koçel, 2011, s. 519). Çalışanlar üzerinde kesin ve sert bir izlenim bırakır.

2.4.2.2. Beklenti Teorisi

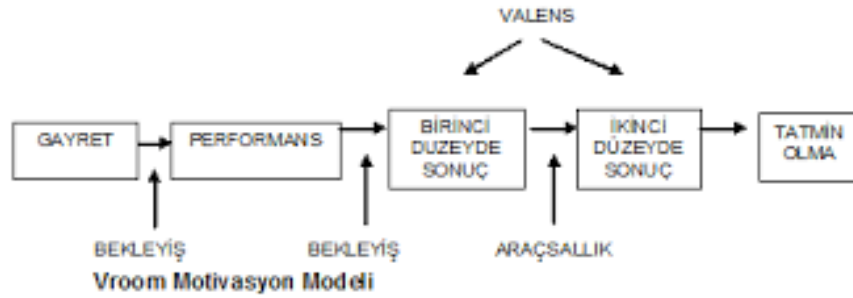
Beklenti teorisi iki başlık altında incelenmektedir. Bunlar (Koçel, 2011, s. 632): Vroom'un Beklenti Teorisi ve Lawler ve Porter'ın Beklenti Teorisidir.

2.4.2.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Victor H. Vroom'un beklenti modeli, bireysel davranışları bireylerin hedefleri ve tercihleri ile bu hedeflere ulaşma beklentileri açısından açıklamaya çalışır. Bireyler hangi sonuçları seçeceklerine karar verirler ve bu sonuçlara ulaşmak için gerçekçi tahminlerde bulunurlar. Beklenti teorisini daha iyi anlamak için Vroom tarafından kullanılan bazı kavramların açıklanması gerekmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s. 306). Değerlik, bireyin belirli bir çabadan elde edeceği ödüllere yönelik arzusunun yoğunluğunu ifade eder. Başka bir deyişle, bireyin belirli bir hedefe ulaşma arzusunun derecesini ifade eder (Silah, 2005, s. 99). Ödüller farklı bireyler tarafından farklı şekillerde aranır. Bazı insanlar ödülleri güçlü bir şekilde arzularken, diğerleri onları hiç önemsemez. Diğerleri ise çaba göstermeye bile değmeyeceğini düşünür. Bu tür insanlar için değerlik negatif bir değer atar.

Değerlilik -1 ile +1 arasında bir girdidir. Bireyin bir ödüle atfettiği değer, ödülün onun ihtiyaçlarını karşılamadaki değerini gösterir (Koçel, 2011, s. 632-633).

Beklenti kavramı, bir kişinin belirli bir eylemde bulunması halinde belirli bir sonuca ulaşacağına dair inancını ifade eder. Başka bir deyişle, beklentiler olasılığı belirler (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s. 306). Araçsallık kavramı, kişinin belirli bir davranışı belirli bir çaba ile gerçekleştirmesidir. Bu performans belirli ödüllerle ödüllendirilir. Örneğin, ödül olarak bireyin maaşının artırılması birinci düzey bir sonuçtur. Uygulamada bu sonuç, ikinci düzeydeki sonuçlara ulaşmanın ve ücret, statü ve prestij kazanmanın aracıdır (Silah, 2005, s. 99-100). Birinci sonuç düzeyi, kişinin yöneldiği faaliyetle ilgili olarak elde edeceği sonuçların olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilmesiyle ulaşılması beklenen sonuçların belirlendiği düzeydir. İkinci sonuç düzeyine geçmek, kazanılacak değere yaklaşmayı mümkün kılar ve sonuçların seçiminde bireyin ihtiyaçlarının ön plana çıkmasını sağlar (Özkalp, 2001, s. 152-154).

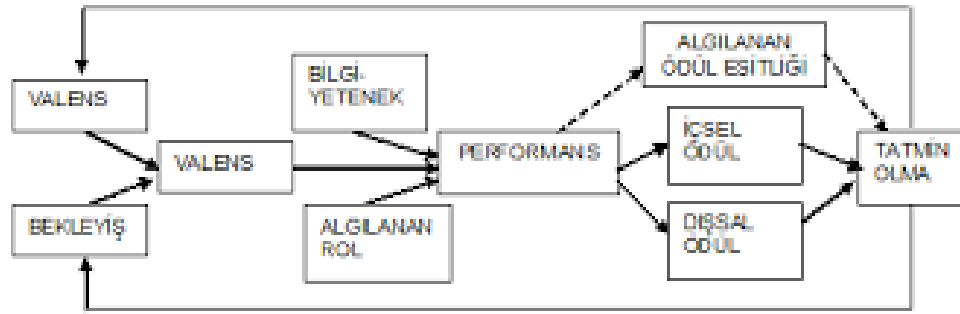


Şekil 1. Vroom Motivasyon Modeli

Kaynak, s. (Koçel, 2011, s. 634).

2.4.2.2.2. Lawler ve Porter'ın Beklentiler Teorisi

Lawler ve Porter, Vroom'un teorisini destekleyen araştırmalar yapmış; Vroom'un modelini geliştirmiş ve performans ile memnuniyet arasındaki ilişkiyi vurgulamıştır. İnsanlar çabalarının performanslarını artıracağına ve böylece sonuçlarına ulaşacaklarına inanırlarsa, çaba göstermeye daha istekli olacaklardır. Ancak bu çaba tek başına performansı artırmaz. Vroom'un teorisine ek olarak, bireylerin başarılı olabilmeleri için yeterli bilgi ve yetkinliğe sahip olmaları gerekir. Birey başarılı olmak için ne kadar motive ve kararlı olursa olsun, gerekli bilgi ve beceriye sahip değilse başarılı olma şansı yoktur (Keser, 2006, s. 40). Lawler ve Porter'ın modeli, Vroom'un modelinin biraz değiştirilmiş bir versiyonudur. Bu modele ilişkin grafikler aşağıda gösterilmektedir (Koçel, 2011, s. 634).



Lawler Porter Motivasyon Modeli

Şekil 2. Lawler Porter Motivasyon Modeli

Kaynak, s. (Koçel, 2011, s. 634).

Bu teorinin önemli bir yönü, Vroom teorisine ek olarak, algılanan ödül değişkeninin adaletiyle ilgilidir. Bu bağlamda, bireyler kendi başarılarını başkalarınınkiniyle kıyaslayarak ne gibi ödüller alacaklarına dair bir fikre sahip olurlar. Gerçek ödül, algılanan ödülünden daha az ise birey tatmin olmaz. Beklentiler ve değerler bireyin tatmin düzeyinden etkilenir ve bu süreç tekrarlanır (Silah, 2005, s. 100-101). Örgütteki rol çatışması, çalışanlardan beklenen davranışsal yeterliliği azaltmakta ve bu bağlamda çalışan çabasının ve başarısının olumsuz etkilendiği

görülebilmektedir. Başarı ve motivasyonu etkileyen rol çatışmaları, çalışanın çalıştığı örgütte görev tanımlarının yapılmadığı, yetki ve sorumlulukların belirlenmediği durumlarda ortaya çıkmaktadır (Eren, 2010, s. 541-542). Görev tanımlarının net olarak yapılması, kişinin herhangi bir durum karşısında ilgili kişiye nasıl ulaşacağını bilmesi bu bağlamda önem arz etmektedir.

2.4.2.3.Adams'ın Eşitlik Teorisi

J. Stacey Adams'ın eşitlik teorisi, eşit ücretlendirmenin bireyleri diğerleriyle eşit performans göstermeye motive ettiği ilkesine dayanmaktadır. Bu teori dört temel kavramdan oluşmaktadır (Güney, 2001, s. 234):

- Birey: eşitlik ya da eşitsizlik durumunu algılayan kişi,
- Ödül (çıktı): bireyin iş yapması sonucunda aldığı ücret, ek gelir, statü, tanınma ya da iyi çalışma koşulları gibi ödüller,
- Katkılar (girdiler): bireylerin işlerine getirdikleri emek, eğitim, öğretim, deneyim, beceri, zeka, vb. Bireylerin kuruma getirdikleri girdiler karşılığında elde edilen çıktıların oranı benzer işi yapan kişilerle aynı ise eşitlik sağlanmış olur. Eğer bu iki gruptan birinin oranı diğerinden küçük ya da büyükse eşitlik kaybolur (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s. 308). Adams, bireylerin bu eşitsizliği ortadan kaldırmak için çeşitli yöntemlere başvuracağını savunmaktadır. Bunlar arasında (Keser, 2006, s. 42-43);

- Bireyler girdilerini değiştirebilirler. Girdilerini artırabilir ya da azaltabilirler.
- Bireyler çıktılarını değiştirmeye çalışır.
- Bireyler diğer bireylerin girdilerini ve çıktılarını değiştirmeye çalışır. Örneğin, o bireyin daha fazla iş yapmasını sağlayabilir.
- Bireyler kendilerini kıyasladıkları kişileri değiştirebilirler.
- Bireyler savunma mekanizmaları geliştirebilir. Örneğin, gelecekte eşitsizliklerin ortadan kalkacağına kendilerini ikna edebilirler.

- Eşitsizlik varsa birey işi bırakır ya da izne ayrılır. Yöneticiler, çalışanların kendi çıktılarını diğerlerinin çıktılarıyla karşılaştırdığının farkında olmalı ve eşitsizlik olarak değerlendirilebilecek şekilde davranmamaya özen göstermelidir.

Ödül bazen bir motivasyon aracı olarak algılanmayabilir ve eşitsiz olduğu algısı yaratırsa motivasyon düşürücü bir etki yaratabilir. Bu bağlamda bilge yöneticiler, eşitlik duygusu sağlayarak ve çıktılar arasında denge kurarak çalışanları motive ederler (Barutçugil, 2004, s. 378). Geri dönüşlerin takibinin önemi vurgulanmaktadır.

2.4.2.4.Locke'un Amaç Teorisi

Hedeflere göre yönetim teorisi olarak hedef teorisi E.A. Locke tarafından geliştirilmiştir. Bu teori, insanların bilinçli olarak çaba gösterebilecekleri hedefler için harekete geçebileceklerini öne sürer. Bu teoriye göre, çalışanlar işleriyle ilgili uygun hedefler belirler, bu hedeflere ulaşmak için gereken çabayı gösterir ve bunları gerçekleştirmekten keyif alırlar. Bu keyif, çalışanları kendi belirledikleri hedeflere ulaşmaları için motive eder. Eğer çalışanlar örgütsel hedeflere ulaştıklarında yöneticiler tarafından ödüllendirilirse ve yöneticiler liderlik yaparlarsa, çalışanların hedef belirlemeleri ve bu hedeflere ulaşmak için çaba göstermeleri teşvik edilecek ve pekiştirilecektir (Başaran, 2008, s. 108).

Bireylerin hedeflerine ulaşmalarındaki en önemli zorluk motive olmalarıdır. Bireyler hedeflerine ulaşmak için kararlı olmalıdır. Bireyin istekleri, onu çaba göstermeye yöneltecek kadar güçlü olmalıdır (Izgar, 2003, s. 116). Locke hedef belirlemede beş aşama olduğunu söyler. İlk aşama, insanların, organizasyonun ve teknolojinin hedef belirleme için doğru koşullarda olup olmadığının belirlenmesidir. İkinci aşamada, hedef belirleme için doğru koşullar mevcutsa, çalışanlar etkileşim, iletişim, eğitim ve uygulama planlaması yoluyla hedef belirlemeye hazır hale gelir. Üçüncü aşamada, hedeflerin özelliklerinin yöneticiler ve astlar tarafından anlaşılması üzerinde durulur. Dördüncü aşamada, belirlenen hedefler için gerekli hazırlıkları

yapmak üzere bir ara değerlendirme yapılır. Son aşamada ise hedefler son bir kez daha gözden geçirilerek değiştirilir ya da başarısı kontrol edilir (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s. 309). Daha yüksek motivasyon sağlamak için hedefler aşağıdaki özelliklere sahip olacak şekilde oluşturulmalıdır (Güney, 2001, s. 235):

- Hedefler açık ve net olmalıdır; genel hedeflerden kaçınılmalıdır.
- Hedefler, onlara ulaşmak isteyenler tarafından benimsenmelidir.
- Hedefler zor ama ulaşılabilir olmalıdır.
- Hedefler, ne ölçüde başarılı olduklarına dair geri bildirim sağlamalıdır.

Yukarıda ayrı ayrı tartışılan motivasyon teorisinin amacı, insanları motive etmek ve motivasyonlarını sürdürmelerine yardımcı olan faktörleri belirlemektir. Bir kişinin fizyolojik ve psikolojik olarak geliştiğini düşünen görüşler, kişinin gelişiminin, içsel yetenek ve yeteneklerinin, duygularının, arzularının, tutumlarının temelini oluşturan rasyonel ve duygusal yönleri vurgular. Bu görüşler, o kişiyi anlamayı, o kişinin davranışını yorumlamayı ve bu yapı üzerinde çalışarak o kişiyi motive etmeyi vurgular. Öte yandan, bazı motivasyon teorileri iç faktörlere değil, bir kişiyi çevreleyen dış faktörlere odaklanır. Bu görüşlere göre, bir kişinin davranışı dış faktörler tarafından kontrol edilir. Bu görüşlerin savunucuları, bir kişinin çevresinin insanların davranışlarını etkileyen faktörlerini anlayarak ve kullanarak insanları motive edebileceklerini savunurlar.

2.4.3. Mottaz'ın Motivasyon Teorisi

Mottaz'ın 1985 yılında öne sürdüğü teoriye göre motivasyon iki faktörden oluşur: iç ve dış. İçsel motivasyon faktörlerine göre, insanlar dış etkenlerden bağımsız olarak iş yoluyla yetenekleri ortaya çıkararak motive olurlar (Brief ve Aldag, 1976). Mottaz'a göre içsel motivasyon, yapılan işten kaynaklanan ve tamamen kişinin sorumluluğunda olan iş veya işle ilişkilendirilen yaratıcılık, çeşitlilik, çeşitlilik, sorumluluk, işe katılım ve sorumluluk alanında bağımsızlık gibi

unsurları içerir. Dış motivasyon faktörleri ile ilgili olarak Mottaz, iki boyutun varlığından bahseder:

Sosyal motivasyon boyutu: İnsanların iş hayatında kurdukları ilişkileri dikkate alır ve kişiler arası iş birliği, iletişim ve arkadaşlık gibi unsurları içerir.

Organizasyonel boyut (araçsal motivasyon araçları): Bunlar, bireylerin ve bir bütün olarak organizasyonun performansını artırmak için ayrılan, ücret eşitliği, iç adalet, refah ve uygun bir çalışma ortamının sağlanması gibi özel fırsatlardır (Mottaz, 1985). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının çalışanlar üzerindeki motivasyonel etkilerine bakıldığında, Mottaz'ın araştırması batı toplumlarında içsel motivasyon araçlarının daha etkili olduğunu göstermektedir (Chen vd., 1999; De Voe ve Iyengar, 2004; Brislin vd., 2005). Fisher ve Yuan tarafından 1998 yılında yapılan bir çalışmada Doğu kültürünün baskın olduğu Asya toplumlarında dış güdülerin içsel güdülere göre daha baskın olduğu gözlemlenmiştir (Fisher ve Yuan, 1998). Güney Kore'de 29 şirket ve 401 çalışan üzerinde yapılan bir başka araştırma, dış motivasyon faktörlerinin çalışanların çalışma çabaları üzerinde önemli bir etkisi olduğu sonucuna varmıştır (Chang, 2003).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE İŞ MOTİVASYONU

3.1. Personel Motivasyonunu Etkileyen Araçlar

Personel motivasyonu, çalışan davranışlarını ve iş hedeflerini koordine ederek kişisel ve organizasyonel başarıyı artırmak için önemlidir. İşletmenin organizasyon yapısı içinde personelin motivasyonunu etkileyebilecek birçok faktör vardır. Örgütsel davranışta önemli bir yere sahip olan motivasyon olgusu, organizasyondaki bireysel davranışları etkiler ve çalışanları iş hedeflerine göre harekete geçmeye teşvik eder. Organizasyonu yöneten bir kişinin başarısı, genel işletmenin yakından takip ettiği organizasyondaki çalışanların ekonomik ve psikolojik yapısını bilmeye bağlıdır çoğu çalışan tarafından benimsenen politikalar. motivasyonel uyarım araçları kabul edilen birçok çalışmanın belirlediği önem sırası farklı olabilir ve 3 başlık altında ekonomik araçlar, sosyo-psikolojik araçlar ve örgütsel yönetim araçları olarak değerlendirilebilir (Sabuncuoğlu ve Tuz, 2003, s.147).

3.1.1. Ekonomik Araçlar

Zorlu bir rekabet ortamında bir şirket için yüksek motivasyonlu ve özverili bir çalışan profiline sahip olmak, şirkete rakiplerine göre ciddi bir avantaj sağlar. Ücret yönetimi şirketlere ve yöneticilere karşı çok hassastır ve adil ücret dağılımı çalışanların motive olmalarını, şirkete bağlılıklarını artırmalarını ve işlerini sürdürmelerini sağlar (Göksu ve Öz, 2008, s.420).

Tüm işletmelerin kuruluşunun temelini ve çalışanların iş yapma nedenlerinin ekonomik temellere dayandığı açıktır. Çalışanları çalışmaya iten en önemli faktör, her zaman yaşamlarını ve aile yaşamlarını sürdürecek düzeyde ücret almalarıdır (Kanbur, 2008, s.30). Birçok şirket birincil motivasyon aracı olarak ekonomik motivasyon araçlarına yönelirken, şirketler çalışanlarına öncelikle tazminat yoluyla iş

tatmini sağlamaya çalışıyor. Bir kuruluştaki çalışanların motivasyonunu artıran güçlü ekonomik motive edici faktörler; ücret artışları prim ücretleri, ekonomik tazminat ve kar paylaşımı olarak sıralanabilir (Örücü ve Kanbur, 2008, s.87). Bunların varlığı ve doğru zamanlarda çalışanlar üzerinde kullanılması iş motivasyonunu olumlu etkileyecektir.

3.1.2. Sosyal Psikolojik Motivasyon Araçları

Kavramsal gerçeklik, insan ilişkilerinin günden güne değerlendirildiği günümüz örgütlerinde çalışan verimliliğinin ve verimliliğinin ancak ekonomik ödüller sonucunda artamayacağı ve örgüt içindeki bireylerin sosyal ihtiyaçlarının da karşılanması gerektiği bilinmektedir (Ok vd., 2016, s. 19). Motivasyon araçlarında sosyal psikolojik araçların önemi küçümsenemeyecek kadar büyüktür. Şirketler tarafından genellikle daha az dikkate alınan bu tür araçlar, etkinliklerini her geçen gün arttıracak bir konuma sahiptir (Kanbur, 2008, s.30).

Motivasyon, bir çalışanı belirli bir amaç için gerçekleştirme arzusuyla uyaran fizyolojik veya psikolojik bir sürecin başlangıcıdır. Organizasyondaki kişilik davranışının ve bu davranışın örgütsel etkisinin sonucudur. Hedefe yönelik davranış gösterenleri destekler (Singh, 2015, s. 58). Organizasyondaki motivasyon uygulamasının temel amacı, çalışanın hedeflerini organizasyonun hedefleriyle birleştirmek ve aynı zamanda çalışanın kendisine ve organizasyona sağladığı faydaları, kuruluşun hedeflerine göre hareket ederken birleştirmektir. Bu nedenle kuruluşlar motivasyon araçlarını kullanmaktadır. Çalışan teşvikleri olan motivasyon araçları, diğer çalışanlara farklı etkiler ve tepkiler verebilir. Dolayısıyla her koşulda tüm organizasyonlar üzerinde aynı etkiye sahip hiçbir motivasyon faktörü bulunmamaktadır (Örücü ve Kanbur, 2008, s.86). Çalışanları doğru analiz etmek, acele etmeden analizler doğrultusunda karar vermek örgüt içi olumlu etki sağlayacaktır.

3.1.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Bir kuruluştaki çalışanları motive etmek, etkili bir şekilde iletişim kuran, çalışan sorularını yanıtlayan, yaratıcı fikirler üreten, fikirlere öncelik veren, personel tutumlarını yönlendiren, çalışan davranışını planlayan, çalışan davranışını izleyen ve bunu iş odaklı davranışa dönüştürmek için fırsatlar sağlayan nitelikli yöneticiler gerektirir (Gilley ve ark. 2009, s. 81). Bir kuruluştaki çalışanlara motivasyon sağlayan örgütsel ve idari faktörler birkaç farklı değişkende sıralanabilir: "amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve terfi, karar alma sürecine katılım, iletişim, işin yayılması, işin yoğunlaşması, yarı özerk çalışma grupları" olarak birkaç farklı değişkenle sıralanabilir (Kuşluvan, 1999, s. 61; Özücü ve Kanbur, 2008, s. 88).

Motivasyon sağlayan bu örgütsel ve yönetim araçlarının yanı sıra yöneticilerin tutum ve davranışlarını, örgüt normlarının nasıl belirleneceğini ve çalışanlara hangi özgürlük alanlarının verildiğini anlamak da önemlidir (Ok vd., 2016, s. 22).

3.2. Örgüt İçinde Personel Motivasyon İlişkisi

3.2.1. Motivasyon ve Amaçlar

Belirli bir hedefe ulaşmak için bir araya gelen kişilerin kurduğu bir şirketin bu hedeflere ne derece ulaşabileceği, başarılarının bir göstergesidir. Şirketlerde olduğu gibi çalışanlar da kişilik yapısı düzeyinde bir veya daha fazla hedefe ulaşmak için yoğun bir çalışma disiplinine girmektedir (Üçüncü, 2016, s.46). Örgütsel öğrenmeye duyulan ihtiyaç, ortamdaki sürekli ve hızlı değişimlere ayak uydurabilme ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Sürekli değişen ve gelişen bir ortamda yaşayan bir kuruluş, bir yandan stratejik hedefleri belirlemeli ve aynı zamanda bu değişikliklere uyum sağlama gereksinimlerini yapısal olarak edinmelidir. David Allen'ın sözleri, "İşini neden yaptığını bilmiyorsan, ona ne kadar ihtiyacın olduğunu bilmiyorsun." Bunun nedeni, hedeflerinize göre motive olmanızın şart olmasıdır (İzmirli, 2000). Hedefi yüksek olan kişiler daha ufak şeyler ile daha çok motive olabilir.

3.2.2. Motivasyon ve Verimlilik

Motivasyonun en önemli hedeflerinden biri verimliliktir. Verimlilik, "minimum girdi ile maksimum çıktı" elde etmektir (Mott, 1972, s. 17). Ancak verimlilik, insanların motive olabileceği ölçüde artmaktadır (Akdemir, 2003, s. 78). Verimlilik üzerine yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, bir kurum hedeflerine ulaştığı zaman, çalışanların hedeflerine ulaştığına inanması halinde, çalışan motivasyonunun gerçekleştirildiği ve hizmet kalitesinin yükseltilmesiyle istenilen verimlilik oranının sağlanmasına katkı sağlandığı belirtilmektedir (Uçkun ve Pelit, 2003, s. 49-54). Başka bir çalışma, çalışanların çalışma şeklini iyileştirmenin çalışanların refahını sağladığını ve bunun sonucunda etkili motivasyon ve üretkenlik sağladığını göstermektedir. (Doğan, 2003, s. 4-2). Çalışanın emeğinin kurumun amaçlarına uygun bir şekilde yönlendirilmesi sonucunda üretim veya hizmet verimliliğinin gerçekleştirildiği, çalışanı mutlu eden faktörler belirlenir (Abacı, 6-7 Ekim 2015, s. 148).

Çalışan motivasyonu dengesi, kuruluşun hedeflerinin çalışanların hedefleriyle çakıştığı bir oranda gerçekleştirilebilir (Erkut, 1992, s. 15-16). Bu örtüşme sağlanabildiği sürece motivasyon ve verimlilik arasındaki ilişki doğru bir şekilde ortaya çıkacaktır. Bu amaca ulaşmak için çalışanların motivasyon durumlarını dikkate almak, yapılacak araştırmalar sonucunda motivasyon faktörlerini belirlemek ve etkin bir şekilde uygulamak gerekmektedir (Abacı, 6-7 Ekim 2015, s.150). Çalışanların iş tatminini artırmak ve onları motive etmek, araştırmalarında gösterdikleri çabayı ve başarıyı artıracaktır. Sonuç olarak, motive olmuş çalışanların gücü, kuruluşun hedeflerine ulaşmadaki başarı düzeyini artırır ve kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını sağlar (Eroğlu, 2015, s. 453-454).

3.2.3. Motivasyon ve Performans

"Motivasyon" olarak da adlandırılan motivasyon, doğrudan başlatma, sürdürme ve hareket etme gücüdür. Performansı doğrudan etkileyen motivasyon, ihtiyaçların bir sonucu olarak ortaya çıkar ve kişinin yaptığı işte başarılı olmasını destekler (Kaplan, 2007, s. 82-83). Yüksek motivasyonlu performans, şirketin performansını da doğrudan etkiler. Aynı zamanda motivasyonu yüksek çalışanların üretkenliğini ve performansını artırır. Motivasyon, bir kişiyi harekete geçmeye motive eden ana güçtür. Motivasyon ve çalışma yeteneği üzerinde çarpan etkisi yaratan motivasyon, hedefe yönelik davranışlarda yardımcı olur. Sonuç olarak, performansımızı destekleyen en büyük güç haline gelmiştir. Bir kuruluşun hedeflerine ulaşması için çalışanların yüksek motivasyona sahip olması gerekir. Motivasyon, insan kaynakları yönetiminin iş performansı ile motivasyon arasındaki ilişkiyi tanıması için de önemlidir. Performans ise, bir işi yapan bir bireyin veya grubun, o işin amaçlanan hedeflerine doğru, başka bir deyişle sunabileceklerinin niceliği ve kalitesi açısından ne kadar ilerleme kaydedebileceğini temsil eder. Bireysel çalışma tarzlarını belirleyen değişken temelli modellerden birine göre yetenek, işe ilgi, hedefler, geri bildirim ve başarıyı ödüllendirme gibi faktörler de uygun ve adil bir performans değerlendirme sistemine sahip olduklarına inanan çalışanlar tarafından yüksek motivasyona sahiptir. Çabalarının kendisine geri döneceğine ve organizasyonda önemli bir kişi olacağına inananlar, daha yüksek bir performansta çalışmak için çaba göstereceklerdir. Özellikle adil performans değerlendirmesi başarılı insanların motivasyonunu artırırken, bu kez haksız bir değerlendirme sisteminin uygulanması başarılı insanların çalışmaya isteksizliğini artırıyor. Bu nedenle değerlendirmenin doğru yapılması çok önemlidir (Tanuja, 2019).

Literatürde motivasyon ve performans arasındaki ilişkiyi araştıran birçok çalışma bulunmakta ve çalışma sonucunda motivasyon ve performansın çok yakından ilişkili olduğunu tespit ettik (Köroğlu ve Avcıkurt, 2014, s.48). Kaplan (2007) tarafından motivasyon teorisine uygulanan aldatıcı araçların çalışan performansı üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan bir araştırma, özellikle ekonomik motivasyonun çalışan performansı üzerinde diğer motivasyonlara göre

daha yüksek bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Öte yandan çalışma, motivasyonun özel ihtiyaçların bir sonucu olarak ortaya çıktığını, bireylerin yaptıklarını yapmalarını sağladığını ve bunun çalışan performansı üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu göstermektedir (Köroğlu ve Avcıkurt, 2014, s.49).

Yapılan çalışmalar sonucunda motivasyonun başarı için çok önemli bir kavram olduğu ortaya çıkmıştır. Motivasyon arttıkça performans arttıkça başarının da arttığı tespit edilmiştir. Motivasyon, başarı ve performans birbirini harekete geçiren ve organizasyonun ihtiyaç duyduğu unsurlardır (Yılmazsoy, 2018, s.17). Bu durumda performans ve motivasyon arasında doğru bir ayrım olduğunu söyleyebiliriz. Motive olduğunuzda daha iyi bir performans elde edersiniz ve daha iyi bir performans elde ettiğinizde daha iyi bir motivasyon elde edersiniz. Çalıştığı kurumun sahibi olan, yöneticisi ya da arkadaşları tarafından sevilen ya da maddi doyuma ulaşmış olan çalışanın motivasyonu da artmaktadır.

Yüksek motivasyonla çalışmak, bireysel üretkenliği ve performansı da etkiler. Benzer şekilde, performans değerlendirmeleri ve performans değerlendirmeleri yoluyla çalışanlara çalışmalarını hakkında geri bildirimde bulunmak, geri bildirim yoluyla çalışan motivasyonu üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir, çalışanlar çalışmalarının önemli olduğuna ve çabalarının görülebileceğine inanır, bu nedenle sonuçlarını görme fırsatı bulan çalışanlar işlerinin motivasyon ve performans üzerinde olumlu bir etkisi vardır literatürde. İlişkilerle ilgili birçok çalışmanın yanı sıra, motivasyonun tek başına performans için yeterli olmadığını ve yüksek motivasyonun başka faktörler gerektirdiğini gösteren çalışmalar da yapılmıştır (Köroğlu ve Avcıkurt, 2014, s.48). Örneğin kaynaklar, yeteneğin duygularla şekillendiğini ve performansı dikte ettiğini söyleyerek bireysel yeteneğin performans oluşumundaki önemini vurgular. Örneğin heyecan ve coşku gibi olumlu duygular, çalışanlara müşterilerine daha iyi hizmet vermeleri için ince ayar yapar. Benzer şekilde olumsuz duygular da çalışanların çalışmalarına ve araştırmalarına daha fazla odaklanmasına neden olmaktadır (Kaynak, 1990, s.161).

Vroom'un beklenti teorisine göre, motivasyon ve performans arasındaki ilişki, çalışanların işyerindeki çabalarının performanstan kopuk olduğu inancına dayanmaktadır. Motivasyonun çabaya dönüştüğü, çabanın yetenek tarafından şekillendirilerek performansı artırdığı belirtilmektedir (Kaynak, 1990, s.161-162). Motivasyon, bir çalışanın işini istenen performans düzeyinde gerçekleştirmesi için ihtiyaç duyduğu güçtür. Motivasyon veya motivasyon olarak tanımlanan motivasyon, bir kişinin eylemi başlatmasına ve sürdürmesine izin veren bir faktördür. Ancak çalışan performansını etkileyen tüm faktörler sağlanmış olsa bile birey işi için yeterince motive değilse burada önemli olan çalışanın performansını göstermeye istekli olmasıdır diyor.

Yöneticilerin motivasyonu artırma konusundaki görüş ve eylemleri de önemlidir. Yöneticinin görevi, çalışanın yeteneklerini ve potansiyelini organizasyona fayda sağlayacak şekilde ortaya koymaktır. Bunun için en güçlü araç motivasyondur. İnsan olarak üretkenlik veya performansta bile bir çalışanı hangi koşullarda, hangi şekillerde ve hangi teşvik araçlarıyla motive ettiğini bilen bir yöneticinin belirli ihtiyaçları vardır ve bu ihtiyaçlar karşılanmazsa kusurlu bir his elde edebiliriz, böylece kusurlu hissedebiliriz. Tüm ihtiyaçlar karşılanır ve fazlasıyla tatmin olan çalışanlar daha üretken olur. İyi bir yöneticinin çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılaması ve bu ihtiyaçları nasıl karşılayacağına dair uygun bir plana sahip olması gerekir (Chintaloo ve Mahadeo, 2013, s. 2). Motivasyonsuz personel, işletmenin istenen performansını elde etmeyi beklememelidir.

Çalışanları motive eden faktörler kişiden kişiye değişir, bu nedenle hangi motivasyon aracının etkili olduğunu belirlemeniz gerekir (Kaplan, 2007, s. 104-105). İş hayatınızı motive etmek için iyi bir lider olmak, ekip halinde çalışmak, işinizi geliştirmek, doğru kişileri doğru işlere yerleştirmek, iyi ödeme yapmak ve güvenli bir çalışma ortamı yaratmak önemlidir. Çalışanların yüksek motivasyonu ve performansı da organizasyonun başarısı ile ilgilidir. Çalışanlarına değer veren ve kendilerini bir ekibin parçası gibi hissettiren şirketler de çalışan motivasyonunu etkiler. Literatürde bazı yazarlar, iş performansının yalnızca bir kişinin sahip olduğu motivasyon ve yeteneklere değil, aynı zamanda çalışanın bulunduğu çevresel

koşullara da dayanması gerektiğini savunmaktadır. Yetenek her birey için doğuştan gelir, ancak eğitimden sonra performansı artıran bilgi ve beceriler de geliştirilebilir. Çevresel koşullar, işletmenin iç ve dış koşullarını, çalışma koşullarını, yönetim ve liderlik tarzını, örgüt kültürü ve iklimi, örgütsel iletişimi, örgütsel adalet ve güveni, tüm çalışanları kapsayan bağımsız örgütsel faktörleri içerir. Yüksek performansla çalışmak için tüm çalışanların aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir: sevgi ve arzu (motivasyon), beceri (yetenek), bu koşullardan herhangi birinde ortaya çıkan işteki zorluklar performansı olumsuz etkiler (Köroğlu ve Avcıkurt, 2014, s. 49). Bu nedenle performansı arttırmak için kişiler her yönü ile işe uygunluğu açısından incelenmelidir.

3.2.4. Motivasyon ve İş Tatmini

İşten verim alabilmeniz için en büyük şart, çalışanlarınızın yüksek motivasyonudur. İnsanlar zamanlarının büyük bir bölümünü çalışarak geçirirler. Beklentileri karşılanan çalışanlar çevrelerinde daha mutlu ve huzurlu olacak, bu da iş tatmini üzerinde olumlu etki yaratacaktır (Yavuz ve Karadeniz, 2009). Motivasyon ve memnuniyet arasındaki ayrım etkileşimlere dayanır. Memnun bir kişiyi motive etmek için gereken nedenler sağlanır veya motive olan kişi tüm çabalar sonucunda tatmin edilebilir. Ancak motivasyon ile iş tatmini arasındaki ilişki koşullara ve çeşitli faktörlere bağlı olarak olumlu, nötr veya olumsuz olabilir (Kesici, 2006). Motivasyon ve iş tatmini arasında çift yönlü, farklı bir ilişki vardır. Genel anlamda tatmin, bireyin isteklerinin gerçekleşmesi ve çevresinden aldığı izlenimlerin birbiriyle uyum içinde olmasıdır. İş tatmini, bireyin bir işten beklediği ödüllerin aldığı ödüllerle karşılaştırılmasının bir sonucu olarak da belgindir. İş sonucunda elde edilen memnuniyet "dış memnuniyet", iş sırasında hissedilen memnuniyet ise "iç memnuniyet" tir. Bu, memnun bir çalışanın motivasyonu için gerekli koşulların hazırlandığı anlamına gelir. Bu nedenle, motive olan ve işlerinden beklediklerini elde eden çalışanların eşit derecede memnun, motivasyonu yüksek ve üretken olmaları garanti edilir (Şimşek ve ark., 2011).

3.2.5. Motivasyon ve Bağlılık

Yaz aylarında bu alan göz önüne alındığında, Türkiye'de örgütsel bağlılık ve motivasyon kavramının ilişkili olduğunu gösteren birçok çalışma yapılmıştır (Canbaba, 2019; Kalay, 2015; Memişoğlu ve Kalay, 2017; Oran vd., 2016; Özata ve Topçu, 2018). Öte yandan çalışanları örgütsel değerleri benimsemeye motive etme çabaları sayesinde çeşitli çalışmalarda örgütsel bağlılık gerçekleştirilmiştir (Camilleri ve Heijden, 2007). Çalışanların iç ve dış motivasyon faktörleri örgütsel bağlılıkla ilgilidir (Moon, 2000) ve motivasyon çalışan bağlılığıyla ilgilidir. Ürünün kalitesinin iyileştirilmesinde çok önemlidir (Johnson ve ark. 2010). Benzer şekilde, örgüt üyelerini motive etmek için motivasyonun önemi göz önüne alındığında, bu kavramların okul öğretmenleri için etkili olduğunu söyleyebiliriz. Örneğin Aksoy (2022) tarafından yapılan bir araştırmada örgütsel bağlılığın okullarda örgütsel sinerji ve örgütsel refah ile ilişkili olduğu, Yeşil (2022) tarafından yapılan bir araştırmada örgütsel sinerjinin örgütsel bağlılığın önemli bir belirleyicisi olduğu bulunmuştur. Buna dayanarak örgütsel bağlılığı yüksek öğretmen ve yöneticiler mutlu, huzurlu ve birlikte çalışmaktan keyif alıyor olarak yorumlanabilir.

Güler'in (2022) öğretmen örgütsel terbiyesi ile öğrenci performansı arasında önemli bir ilişki bulduğu göz önüne alındığında, öğretmen örgütsel terbiyesinin öğrencinin akademik performansını iyileştirmede kilit faktörlerden biri olduğu söylenebilir. Delen (2021) tarafından yapılan bir araştırma, öğretmen motivasyonunun öğretmen yeteneğinin önemli bir belirleyicisi olduğunu ve mesleki bilgi ve becerilerin yüksek motivasyonla birlikte daha etkin kullanılmasına izin verdiği şeklinde yorumlanabileceğini ortaya koymuştur. Ayrıca Gürler (2020) araştırmasında öğretmen motivasyonu ile örgütsel öğrenme düzeyleri arasında önemli bir ilişki bulmuştur. Buna dayanarak, motive olmuş öğretmenlerin bilgiyi analiz etme, saklama ve kullanma konusunda daha başarılı olduklarını söyleyebiliriz. Genel olarak konuşursak, öğretmenlerin kendilerini mutlu hissetmeleri, birlikte çalışmaya istekli olmaları, yeniliklere daha açık olmaları, yeteneklerini artırmaları, öğrenme düzeyini artırmaları için birbirleriyle ilişkili örgütsel bağlılık ve motivasyon kavramının önemli olduğu söylenebilir.

3.3. Örgüt İçi İletişim ve Personel Motivasyonu İlişkisi

Motivasyon ilişkilerde önemli bir rol oynar. Günümüz organizasyon yapısında yöneticiler ve çalışanlar için temel endişe kaynağı, iletişimin etkinliği ve mesleki tatmin ile ilişkili motivasyonun ihmal edilmesidir (Jorfi ve ark., 2011, s. 35-36). İşletmede kurulan iletişim sistemi, hazırlanan programın uygulanması ve alınan kararlar hakkında çalışanı bilgilendirmek amacına sahiptir. İletişim sistemi ayrıca çalışanların psikolojik yapısını iş amaçlarına uyarlamayı veya değiştirmeyi amaçlamaktadır. Personelin tercihlerini ve eylemlerini yönlendirir, belirlenen hedeflerin gerçekleştirileceğine ikna eder, belirlenen hedefleri her zaman motive eder ve çok yönlü faydalar sağlar (Sabuncuoğlu ve Tuz, 2003, s.170).

Bir kuruluştaki, bir yöneticiden bir çalışana gönderilen emirler ve haberler veya çalışanların duygu ve düşüncelerini yayma süreci iletişim kanalları aracılığıyla gerçekleştirilir. Günümüzün zorlu rekabet koşullarında yönetim politikası geliştirme; değişimin konusu olan şirketin başarısının ana noktasının etkin örgütsel iletişim olduğu bilinmektedir (Tınaztepe, 2012, s. 54). Örgütsel iletişim araştırmaları, bir kuruluşun sağladığı bilgilerin yeterliliğinin çalışanları teşvik ettiğini ve çalışan memnuniyetine katkı sağladığını göstermektedir. Astların örgütsel iletişim sürecinde etkili olması, iletişim kanallarının üstlere açık tutulması ve iletişim sürecinin sorunsuz ilerlemesinin sağlanmasıyla mümkündür. Etkili iletişim, çalışanların sorulara cevap bulmasını sağlayarak motivasyonu artırır (Husain, 2013, s.46).

Şirket çalışanları yönetim ekibiyle etkin bir şekilde iletişim kurduklarını hissediyorlarsa, mevcut performanslarını aşmaya motive olurlar ve organizasyonun düzgün çalışması için çok önemli olan bir takım ruhu geliştirmekte fayda vardır. Her zaman motive olmuş çalışanlar, bir şirketin istediği, organizasyonel sürekliliği sağlayan ve gelir artışını sürdüren varlıktır (Rajhans, 2012, s. 81). Bu, zamanlarının çoğunu toplantılarda veya yüz yüze toplantılarda geçiren işletme yöneticileri için kalıcı bir hedeftir. Notlar, mektuplar, e-postalar ve raporlar. Yöneticilerin çalışanlarla iletişim kurma şekli, çalışanların moraline, motivasyonuna ve performansına yansır. Çalışanlar iç iletişimin etkili olduğunu düşündüklerinde, artan iş tatmininin, tesislere

bağlılığın ve işyerine olan güvenin etkileri nedeniyle artan motivasyon görürler (Rajhans, 2012, s. 81).

Günümüz işi, büyüyen teknolojiye ayak uydurarak sürekli bir akışkanlık halindedir. İletişim, değişime motive olan çalışanlar için etkili ve pratik bir araçtır. Değişime hazır ve çalışanları bu yönde motive eden bir organizasyon oluşturmak için bir dizi iletişim tekniğinin etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir (Gilly ve ark. 2009, s. 79). Örgütün etkili iletişim kanalları kuramadığı, ancak motivasyon kırığı yaşayabileceği çalışanlarda bu durumun olumsuz bir psikolojik yansımasının gözlemlendiği bilinmektedir. Ayrıca bu yönde kendini geliştirmek için personelin patronun performans seviyesini nasıl karşıladığına dair anlayışını ve izlenecek yolu anlamak önemlidir (Tınaztepe, 2012, s. 54). Personeli iyi analiz etmek kurumu olumlu etkileyecektir.

3.3.1. Etkili Örgütsel İletişimin Yararları

İletişim, organizasyonun dikkatini organizasyonun hedeflerine odaklar. İletişim kanalları aracılığıyla kuruluşlar, çalışanların çalışmalarını motive etmeleri, çalışanları örgütsel hedeflerine göre yönlendirmeleri ve yapılan işe katkıda bulunmalarını sağlamaları için yollar açar. İşletmede ne zaman, nerede ve nasıl çalışılacağına ilişkin bilgiler, kuruluşun rolünü belirleme gibi olgular etkin örgütsel iletişim yoluyla çalışanlara sunulmaktadır (Yıldırım vd., 1996, s. 179; Karaçor ve Şahin, 2004, s. 101).

Etkili iletişim, çalışan şikayetlerini ve iş kayıplarını azaltır. Çalışan iletişimine değer veren şirketler genellikle katılmaya motive olmuş çalışanlara sahiptir. Bu nedenle etkili iç iletişim, örgütsel kaygılar ve motivasyon için önemlidir (Chitrao, 2014, s. 1542). Uygun bilginin sağlandığı bir organizasyon yapısında, karar alma mekanizmaları beklenen düzeyde ve iletişimin temel işlevlerinden biri olan belirsizlikte işlev görür. Sistematik iletişimi etkin bir şekilde kullanarak insan

kaynaklarına motivasyon sağlayabilen endüstriler, diğerlerine göre rekabet avantajı sağlama yeteneğine sahiptir (Singh, 2015, s. 58).

Etkili bir örgütsel iletişim ağı kurmanın temeli, çalışanlara basitlik ve net hedefler iletmekle başlar. Kapsamlı organizasyon yapısıyla dünya çapında tanınan Visa Kredi Kartı Ortaklığı'nın kurucusu Dee Hock, organizasyon yapısı hakkında şunları söyledi: Basit ve net hedefleri olan ilkeler akıllı ve karmaşık davranışlar yaratır. Öte yandan, karmaşık kurallar ve düzenlemeler, organizasyon yapısının temelini basit ve saçma eylemlerle sadeliğe dayandığını belirtmektedir. İşletmenin biçimsel yapısının gerektirdiği iletişim her zaman başarılı olamamakta ve çalışanların zaman içindeki beklentilerini karşılamak için örgüt yapısına uygun olarak kurulan resmi iletişim kanalları hiçbir koşulda çalışanlara doğru bilgileri iletmemektedir. İşletmenin gayri resmi organizasyon yapısı, çalışanların sorunları çözmelerine, şirketin gayri resmi normlarını öğrenmelerine, başarının önündeki engelleri kaldırmalarına ve kurumsal bir dayanışma kültürü oluşturmalarına yardımcı olur (Solmaz, 2006, s. 565-566).

Yılmaz, çalışmasında sağlık hizmetlerinin amaçlarının toplumun sağlığını korumak, sağlığın bozulması halinde ise eski sağlığına tekrar kavuşulması adına çabalar ortaya koymak hususları etrafında şekillendiğini yorumlamıştır (Yılmaz, 2015). Bu açıdan düşünüldüğünde iletişim bozulduğu andan itibaren tekrar düzeltmek adına kurum ve kişiler olarak sürekli çalışma halinde olmanın önemi yadsınamaz.

3.3.2. Zayıf Örgütsel İletişimin Dezavantajları

İnsanlar günlük yaşamlarında karşılaştıkları belirsizliği ortadan kaldırmak için iletişim sürecine başlarlar. Bu belirsizlik iletişimi daha da karmaşık hale getirmekte ve özellikle kurum içindeki iletişimin başlangıcında çalışanlar arasında kaygı yaratmaktadır. Böylesine tedirgin bir ortam, çalışanlar arasındaki iletişimin büyüklüğünü zaman içinde değiştirmekte ve gayri resmi bir yapıya çökmektedir (Solmaz, 2006, s.565). İletişim engelleri ve iletişimin etkinliğini bozan çeşitli

faktörler iletişim sürecinin unsurlarını değiştirerek olumsuz etkilere ve iletişim kusurlarına yol açmaktadır (Şimşek, 2009, s.58).

İletişim eksikliği, örgütsel belirsizliğin temel nedenlerinden biridir. Bir organizasyon içinde meydana gelen belirsiz ortam, çalışan stresine yol açarak organizasyona olan güvenin azalmasına, örgütsel bağlılığın azalmasına ve işten ayrılma eğiliminin artmasına neden olarak örgütsel verimliliğin düşmesine neden olur (Üçüncü, 2016, s. 16). Örgütsel bağlamda, bilginin iletilmesi ve alınması yönetim açısından önemli bir rol oynar. Bu iletişim süreci, çalışanların işe karşı olumlu tutumlarının gelişmesinde önemli rol oynamaktadır (Orpen, 1997, s.519; Yüksel, 2005, s.293). Yöneticilerin çalışanlarla etkili iletişim kuramaması, performansın düşmesine neden olur. Aynısı, çalışanlar önemli bilgilerin yukarı doğru akışını sağlayamadıkları için yöneticilere güvenmediklerinde de geçerlidir.

3.3.3. Örgüt İçi İletişimi Düzenlemenin Yolları

Şirket çalışanları, şirketin diğer çalışanlarının ve departmanlarının ne, nasıl ve ne kadar süre boyunca yaptıklarını ve iç iletişimde neyi başarmak istediklerini her zaman bilmelidir. Çalışanlar ve departmanları arasında etkili bir karşılıklı bilgi, düşünce ve anlayış aktarımıdır (Üçüncü, 2016, s.22). Örgütsel hedefler doğrultusunda örgütsel bir iletişim yapısı oluşturma ve örgütsel iletişimin düzgün çalışmasını sağlama sürecinde esas olan, örgütün ulaşmak istediği hedeflerle iletişim kurmak için gösterilen çabaların personelin tutum ve davranışlarıyla uyumlu hale getirilebilmesidir. Kurumsal hedeflere yönelik bir iletişim ağının oluşturulması, tüm şirketlerin bu süreçte başarılı olması açısından önemlidir (Solmaz, 2006, s.565).

Günümüzde iç iletişim, dış iletişim kadar önemlidir ve çoğu zaman çalışanları motive eden bir araçtır. Aslında, pazar segmentlerinde olgunlaşan veya gerileyen birçok şirket için sağlıklı bir iç iletişim stratejisi genellikle daha fazla verimlilik elde edilmesine yardımcı olur. Bir kuruluşun başarısı, çalışanların nerede ve ne yaptıklarının ve ne kadar iyi yaptıklarının değerlendirilmesine bağlıdır. Çalışanın

yerinde davranışının doğruluğu, iletişimin etkinliğine bağlıdır. Başarıya ulaşmak ve doğru olanı yapmak isteyen bir çalışan, bulunduğu ortamda olabilmek için neden nerede olduğunu ve eylemlerinin ne kadar uygun olduğunu her zaman değerlendirecektir. Etkili örgütsel iletişimin nasıl kurulacağı, örgütün adaletidir. Adil iletişim için çalışanlar birbirlerine saygı duymalı ve her şeyden önce her bireyin bir pozisyon değil bir kişi olduğuna saygı göstermelidir. Alıcıların ve kaynakların çalışmaları ve çevreleri için birbirlerine saygı duydukları ölçüde adil iletişim sağlanır. İletişimin adaleti bir yandan etkili ve verimli iletişimde temel bir faktör iken, diğer yandan etkili iletişimin sonucudur (Erdoğan, 2007, s.413).

Teknik iletişim, organizasyondaki her kademedeki çalışanları iş stratejilerini desteklemeye ve değişen koşullarda esneklik sağlamaya motive eder (Husain, 2013, s.44). Şirketlerdeki ve personeldeki değişiklikler, iş yükünü artırmak, çalışma saatlerini uzatmak ve riske daha fazla dikkat etmelerini sağlamak için bu yeni değişikliklere ayak uydurmada önemlidir (Rajhans, 2012, s. 84). İletişim sadece yöneticinin başarılı olması için değil, aynı zamanda yönetici için harekete geçme süreci için de gereklidir. Bu nedenle unutulmamalıdır ki planı başarılı kılmak için tek başına en iyi iletişim yeterli değildir. Organizasyonlarını yönlendirmek için kötü bir plana sahip olmayan birçok iyi yönetici olabilir. Tüm bu nedenlerden dolayı yöneticiler kuruluşun iletişimini doğru açıdan değerlendirir ve iyi fikirlerin uygulanmasını sağlayan önemli bir temel süreç haline getirir.

3.4. Örgütsel İletişim ve Motivasyon Arasındaki İlişki

İş süreçleri, iletişim, çalışan motivasyonu, performans, ücrete ulaşılabilirlik, organizasyon düzeni ve ekonomik koşullar arasındaki karmaşık ilişkiye bağlıdır. İletişim, verimliliği etkileyen birçok değişkenden biri olduğundan, iletişim olgusunun çoğu zaman bir şekilde verimliliği etkilediği varsayılmaktadır (Downs, Adrian, 2012, s. 71). Barnard (1938) iletişim, işbirliği ve ortak hedeflerin örgütleri oluşturduğuna inanıyordu ve daha sonraki araştırmalarında iletişim diğer iki unsurun ortaya çıkmasına yol açtı. Barnard, kişisel motivasyonun bir organizasyon içinde özgün iletişime ve bu iletişimin sürekliliğine yol açtığına inanıyordu. Barnard'ın

kamu sektörü araştırma teorisine göre, örgüt üyelerinin motivasyonları, örgütün informal yapısı çerçevesinde gerçekleşen iletişimi etkilediğinden, informal iletişim konularının incelenmesi önemlidir (Lu, 2003, s. 80).

İletişim, çalışanlar için motivasyonel bir güçtür çünkü çalışanlara iş gereksinimlerini nasıl daha iyi karşılayabileceklerini, bunları nasıl daha etkili ve başarılı bir şekilde yapabileceklerini ve standartlar altında çalıştıklarında bunu nasıl geliştirebileceklerini açıklar (Robbins, Judge, 2015, s. 343). Pettit ve diğ. (1997), 612 ABD şirketinin 2 çalışanı üzerinde yapılan bir araştırma, iş tatmini ile örgütsel iletişim arasında güçlü bir ilişki bulmuştur. Bununla birlikte, araştırma sonuçları örgütsel iletişimin iş performansı ile iş tatmini arasında bir aracı olarak rolünün zayıf olduğunu göstermektedir (Pettit vd., 1997, s. 81-98). Buradan hareketle kişinin yaptığı işe hakim olması ve işinden memnun olmasının iletişimi olumlu etkilemesine rağmen performansı aynı oranda arttırmadığı düşünülmüştür.

YÖNTEM

Araştırma Varsayımları

H0 : Örgütsel İletişim İle İş Motivasyonu Arasında Pozitif Yönde Bir İlişki Yoktur.

H1 : Örgütsel İletişim İle İş Motivasyonu Arasında Pozitif Yönde Bir İlişki Vardır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma sadece, İstanbul ili kamu ve özel hastanelerinde çalışan sağlık çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Çalışmanın kısıtı, gönüllülerin kişisel beyanına dayalı olarak gerçekleştirilmesidir.

Veri Toplama Tekniği

Çalışmanın verisinin toplanmasına yönelik kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk kısım demografik değişkenleri içermektedir. İkinci kısımda çalışmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerinin boyutlarını içeren ölçekler yer almaktadır. Örgütsel İletişim Ölçeği olarak Funda E. Ballı' nın ölçeği, İş Motivasyonu Ölçeği olarak Baki Yılmaz'ın ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerin kullanımı için izinler mail yoluyla alınmıştır (ölçekler ekler kısmında yer almaktadır).

Araştırma İstanbul ili kamu ve özel hastanelerinde çalışan sağlık çalışanları tarafından çevrimiçi olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya gönüllülük yapan iş görenlerin mesai dışında da anketi yanıtlandırabilmesi adına e-posta adreslerine ve WhatsApp gruplarına anket gönderilmiştir. Verilerin gizli tutulacağı ve bilimsel maksat haricinde kullanılmayacağı konusunda katılımcılar bilgilendirilmiştir.

BULGULAR

Bu bölümde sağlık çalışanlarında örgütsel iletişimin iş motivasyonu üzerindeki ilişki derecelerini, ilişkilerin yönünü belirleyebilmek ve çeşitli değişkenler arasındaki anlamlı farklılığın olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla çalışmada elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, çalışılan sektör, çalışılan birim, meslek, mesleki çalışma süresi, kurumda çalışma süresi değişkenlerinin grup istatistikleri tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, çalışılan sektör, çalışılan birim, meslek, mesleki çalışma süresi, kurumda çalışma süresi değişkenlerinin grup istatistik gösterimi

Descriptive Statistics

	N	Min.	Max.	Σ	X	SE.	S
Cinsiyet	350	1,00	2,00	615,00	1,7571	,02295	,42942
Medeni durum	350	1,00	2,00	512,00	1,4629	,02669	,49933
Yaş	350	1,00	4,00	948,00	2,7086	,05491	1,02724
Çalışılan sektör	350	1,00	2,00	471,00	1,3457	,02546	,47628
Çalışılan birim	350	1,00	6,00	1171,00	3,3457	,08396	1,57084
Meslek	350	1,00	4,00	885,00	2,5286	,05717	1,06952
Mesleki çalışma süre	350	1,00	4,00	962,00	2,7486	,06268	1,17260
Kurum çalışma süre	350	1,00	4,00	780,00	2,2286	,06345	1,18698

Çalışmaya toplamda 350 kişi katılım göstermektedir. Tablo 1 incelendiğinde cinsiyet değişkeninin toplam puanı 615, ortalama değeri 1,75 ve standart sapma puanının ,42 şeklinde, medeni durum değişkeninin toplam puanı 512, ortalama değeri 1,46 ve standart sapma puanının ,03 şeklinde, yaş değişkeninin ise toplam puanı 948, ortalama değeri 2,70 ve standart sapma puanının 1,02 şeklinde, çalışılan sektör değişkeninin toplam puanı 471, ortalama değeri 1,34 ve standart sapma puanının ,03 şeklinde, çalışılan birim değişkeninin toplam puanı 1171, ortalama değeri 3,34 ve standart sapma puanının ,08 şeklinde, meslek değişkeninin toplam puanı 885, ortalama değeri 2,52 ve standart sapma puanının ,06 şeklinde, mesleki çalışma süresi değişkeninin toplam puanı 962, ortalama değeri 2,74 ve standart sapma puanının ,06 şeklinde, kurum çalışma süresi değişkeninin toplam puanı 780, ortalama değeri 2,22 ve standart sapma puanının ,06 şeklinde olduğunu görmekteyiz.

Tablo 1'e göre çalışılan sektör değişkeninin toplam puanı 471, ortalama değeri 1,34 ve standart sapma puanının ,47 şeklinde, çalışılan birim değişkeninin toplam puanı 1171, ortalama değeri 3,34 ve standart sapma puanının 1,57 şeklinde, meslek değişkeninin toplam puanı 885, ortalama değeri 2,52 ve standart sapma puanının 1,06 şeklinde, mesleki çalışma süresi değişkeninin toplam puanı 962, ortalama değeri 2,74 ve standart sapma puanının 1,17 şeklinde, kurumda çalışma süresi değişkeninin toplam puanı 780, ortalama değeri 2,22 ve standart sapma puanının 1,18 şeklinde olduğunu görmekteyiz.

Katılımcıların cinsiyet, medeni durum ve yaş gibi değişkenlerinin grup istatistikleri tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyet, medeni durum ve yaş özelliklerine ilişkin istatistiksel dağılımları

<i>Cinsiyet</i>			
	f	Yüzde %	Birikimli Yüzde %
Erkek	85	24,3	24,3
Kadın	265	75,7	100,0
Total	350	100,0	
<i>Medeni Durum</i>			
	f	Yüzde %	Birikimli Yüzde %
Evli	188	53,7	53,7
Bekar	162	46,3	100,0
Total	350	100,0	
<i>Yaş</i>			
	f	Yüzde %	Birikimli Yüzde %
21-25 yaş	52	14,9	14,9
26-30 yaş	94	26,9	41,7
31-35 yaş	108	30,9	72,6
36 yaş ve üzeri	96	27,4	100,0
Total	350	100,0	

Tablo 2 incelendiğinde çalışmaya katılım sağlayan bireylerin cinsiyet durumlarına bakıldığında %24,3'ü yani 85'i erkek katılımcı, %75,7'si yani 265'i kadın katılımcıdan oluşmaktadır. Bu katılımcıların medeni durumları incelendiğinde %53,7'si yani 188'i evliyen, %46,3'ü yani 162'si bekârdır. Katılımcıların yaş

durumları incelendiğinde ise 21-25 yaş grubu %14,9 (n=52), 26-30 yaş grubu %26,9 (n=94), 31-35 yaş grubu %30,9 (n=108) ve 36 yaş ve üzeri grubu ise %27,4'ü (n=96) oluşturmaktadır.

Katılımcıların çalışılan sektör, meslek, mesleki çalışma süresi, kurumda çalışma süresi gibi değişkenlerinin grup istatistikleri tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Araştırmaya katılan bireylerin çalışılan sektör, meslek, mesleki çalışma süresi, kurumda çalışma süresi özelliklerine ilişkin istatistiksel dağılımları

Çalışılan sektör

	f	Yüzde %	Birikimli Yüzde %
Kamu	229	65,4	65,4
Özel	121	34,6	100,0
Total	350	100,0	

Meslek

	f	Yüzde %	Birikimli Yüzde %
Hekim	61	17,4	17,4
Hemşire	138	39,4	56,9
Tıbbi sekreter	56	16,0	72,9
Diğer	95	27,1	100,0
Total	350	100,0	

Mesleki çalışma süresi

	f	Yüzde %	Birikimli Yüzde %
0-4 yıl	74	21,1	21,1
5-9 yıl	73	20,9	42,0
10-14 yıl	70	20,0	62,0
15 yıl ve üzeri	133	38,0	100,0
Total	350	100,0	

Kurumda çalışma süresi

	f	Yüzde %	Birikimli Yüzde %
0-4 yıl	127	36,3	36,3
5-9 yıl	104	29,7	66,0
10-14 yıl	31	8,9	74,9
15 yıl ve üzeri	88	25,1	100,0
Total	350	100,0	

Tablo 3'ü incelediğimizde çalışmaya katılım sağlayan bireylerin çalışılan sektör durumlarına bakıldığında %65,4'ü yani 229'u kamu sektöründe çalışırken, %34,6'sı yani 121'i ise özel sektörde çalışan katılımcıdan oluşmaktadır. Bu katılımcıların meslek durumları incelendiğinde %17,4'ü (n=61) hekim, %39,4'ü (n=138) hemşire, %16'sı (n=56) tıbbi sekreter ve %27,1'i (n=95) ise diğer alanlarda görev yapmaktadır.

Katılımcıların mesleki çalışma süresi durumları incelendiğinde %21,1'i (n=74) 0-4 yıl çalışma süresi, %20,9'u (n=73) 5-9 yıl çalışma süresi, %20'si (n=70) 10-14 yıl çalışma süresi ve %38'i (n=133) 15 yıl ve üzeri çalışma süresine sahiptir. Katılımcıların kurumda çalışma süresi incelendiğinde ise %36,3'ü (n=127) 0-4 yıl çalışma süresi, %29,7'si (n=104) 5-9 yıl çalışma süresi, %8,9'u (n=31) 10-14 yıl çalışma süresi ve %25,1'i (n=88) 15 yıl ve üzeri çalışma süresine sahiptir.

Çalışmada katılımcılara uygulanan örgütsel iletişim ölçeği ile iş motivasyonu ölçeğinin normal dağılım gösterip göstermediğini anlayabilmek amacıyla Kolmogorov-Smirnov^a ve Shapiro-Wilk Normallik testleri uygulanmış ve sonuçları tablo 4'de paylaşılmıştır.

Tablo 4. Çalışmada kullanılan örgütsel iletişim ölçeği ile iş motivasyonu ölçeğinin normallik testlerinin istatistiksel sonuçları

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	df	Sig.	İstatistik	df	Sig.
Örgütsel İletişim	,133	350	,000	,814	350	,000
İş Motivasyonu	,058	350	,006	,970	350	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Normallik varsayımı için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri yapılmış, Skewness ve Kurtosis katsayıları incelenmiştir. Çalışmada Skewness değeri -1,116 ile .582 arasında Kurtosis değeri ise 13,626 ile 3,285 arasında değiştiği gözlenmiştir. Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk test sonuçları ise $p < 0,05$ sonucunu vermiştir. Elde edilen bulgulardan hareketle normal dağılım varsayımının sağlanamadığı tespit edilmiştir.

Bu durumda analiz olarak non-parametrik testlerden olan ölçekler arası ilişkiyi tespit etmek amacıyla Spearman's rho Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki farklılaşmayı tespit edebilmek amacıyla da Mann-Whitney U analiz ve Kruskal Wallis analizi uygulanmıştır.

Çalışmanın ana problemini oluşturan örgütsel iletişim ile iş motivasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olup olmama durumunu tespit edebilmek amacıyla Korelasyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucu tablo 5’de paylaşılmıştır.

Tablo 5. Örgütsel iletişim ile iş motivasyonu Spearman's Rho korelasyon analizi sonucu istatistiksel gösterimi

<i>Correlations</i>			İş Motivasyonu
Spearman's rho	Örgütsel İletişim	r	,153**
		p	,004
		N	350

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 5’i incelediğimizde Korelasyon analizi sonucuna göre Örgütsel İletişim ile İş Motivasyonu arasında istatistiksel olarak ($r = ,153$) pozitif yönlü, anlamlı, düşük derecede ilişki bulunmuştur ($p < ,004$). Bu durumda katılımcılar arasında örgütsel iletişim arttıkça iş motivasyonunun da arttığını söyleyebiliriz.

Çalışmada kullanılan örgütsel iletişim ölçeğinin alt boyutları olan yönetici kaynaklı ve çalışan kaynaklı boyutları ile iş motivasyonu ölçeğinin alt boyutları olan belirlenmiş içsel motivasyon, bilgiye özgü içsel motivasyon, eyleme özgü içsel motivasyon, içsel amotivasyon ve dışsal amotivasyon, içsel motivasyon-dış düzenleme, uyarıma özgü içsel motivasyon alt boyutları arasındaki korelasyon analiz istatistik sonuçları tablo 6’da paylaşılmıştır.

Tablo 6. Örgütsel iletişim ölçeğinin alt boyutları ile iş motivasyonu ölçeğinin alt boyutları arasındaki Spearman's Rho korelasyon analizi sonucu istatistiksel gösterimi

Correlations

		Örgütsel İletişim	Yönetici Kaynaklı	Çalışan Kaynaklı
Spearman's rho	İş Motivasyonu	,153** ,004 350	,171** ,001 350	,111* ,038 350
	Belirlenmiş İçsel Motivasyon	-,036 ,500 350	-,025 ,644 350	-,042 ,437 350
	Bilgiye Özgü İçsel Motivasyon	,144** ,007 350	,140** ,009 350	,125* ,019 350
	Eyleme Özgü İçsel Motivasyon	-,026 ,631 350	-,006 ,909 350	-,039 ,469 350
	İçsel Amotivasyon ve Dışsal Amotivasyon	,161** ,002 350	,113* ,035 350	,191** ,000 350
	İçsel Motivasyon-Dış Düzenleme	,159** ,003 350	,200** ,000 350	,090 ,092 350
	Uyarıma Özgü İçsel Motivasyon	,189** ,000 350	,207** ,000 350	,141** ,008 350

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo 6'yı incelediğimizde korelasyon analizi sonucuna göre örgütsel iletişimin alt boyutları olan yönetici kaynaklı ve çalışan kaynaklı alt boyutları ile iş motivasyonu arasında istatistiksel olarak (yönetici kaynaklı $r = ,171$ ve çalışan kaynaklı $r = ,111$) pozitif yönlü, anlamlı, düşük derecede ilişki bulunmuştur. Bu durumda en yüksek ilişki iş motivasyonu ile örgüt iletişimi alt boyutu yönetici kaynaklı arasında gözlemlenmiştir.

Tablo 6'ya göre örgütsel iletişim ve yönetici kaynaklı-çalışan kaynaklı alt boyutları ile iş motivasyonunun alt boyutu olan bilgiye özgü içsel motivasyon arasında istatistiksel olarak (örgütsel iletişim $r=,144$; yönetici kaynaklı $r=,140$ ve çalışan kaynaklı $r=,125$) pozitif yönlü, anlamlı, düşük derecede ilişki bulunmuştur. Bu durumda en yüksek ilişki iş motivasyonu alt boyutu olan bilgiye özgü içsel motivasyon ile örgüt iletişim arasında gözlemlenmiştir.

Örgütsel iletişim ve yönetici kaynaklı-çalışan kaynaklı alt boyutları ile iş motivasyonunun alt boyutu olan içsel amotivasyon ve içsel amotivasyon arasında istatistiksel olarak (örgütsel iletişim $r=,161$; yönetici kaynaklı $r=,113$ ve çalışan kaynaklı $r=,191$) pozitif yönlü, anlamlı, düşük derecede ilişki bulunmuştur. Bu durumda en yüksek ilişki iş motivasyonu alt boyutu olan içsel amotivasyon ve içsel amotivasyon ile örgüt iletişimi alt boyutu çalışan kaynaklı arasında gözlemlenmiştir.

Örgütsel iletişim ve yönetici kaynaklı-çalışan kaynaklı alt boyutları ile iş motivasyonunun alt boyutu olan içsel motivasyon ve dış düzenleme arasında istatistiksel olarak (örgütsel iletişim $r=,159$; yönetici kaynaklı $r=,200$) pozitif yönlü, anlamlı, düşük derecede ilişki bulunmuştur. İş motivasyonunun alt boyutu olan içsel motivasyon ve dış düzenleme ile örgütsel iletişimin alt boyutu olan çalışan kaynaklı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu durumda en yüksek ilişki iş motivasyonu alt boyutu olan içsel motivasyon ve dış düzenleme ile örgüt iletişimi alt boyutu yönetici kaynaklı arasında gözlemlenmiştir.

Örgütsel iletişim ve yönetici kaynaklı-çalışan kaynaklı alt boyutları ile iş motivasyonunun alt boyutu olan uyarıma özgü içsel motivasyon arasında istatistiksel olarak (örgütsel iletişim $r=,189$; yönetici kaynaklı $r=,207$ ve çalışan kaynaklı $r=,141$) pozitif yönlü, anlamlı, düşük derecede ilişki bulunmuştur. Bu durumda en yüksek ilişki iş motivasyonu alt boyutu olan uyarıma özgü içsel motivasyon ile örgüt iletişimi alt boyutu yönetici kaynaklı arasında gözlemlenmiştir.

Örgütsel iletişim ve yönetici kaynaklı-çalışan kaynaklı alt boyutları ile iş motivasyonunun alt boyutları olan belirlenmiş içsel motivasyon ve eyleme özgü içsel motivasyon arasında istatistiksel olarak anlamda bir ilişki tespit edilememiştir.

Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre örgütsel iletişim ve alt boyutları ile iş motivasyonu ve alt boyutları durumları arasında anlamlı farklılaşma olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçları tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Katılımcıların örgütsel iletişim ve alt boyutları ile iş motivasyonu ve alt boyutları durumlarının cinsiyet değişkenine göre mann-whitney u analiz gösterimi

<i>Test Statistics^a</i>		
	U	P
Örgütsel İletişim	10545,000	,376
Yönetici Kaynaklı	11186,500	,925
Çalışan Kaynaklı	10184,500	,183
İş Motivasyonu	10370,500	,271
Belirlenmiş İçsel Motivasyon	9725,500	,057
Bilgiye Özgü İçsel Motivasyon	11253,000	,991
Eyleme Özgü İçsel Motivasyon	10806,500	,571
İçsel Amotivasyon ve Dışsal Amotivasyon	10315,000	,237
İçsel Motivasyon-Dış Düzenleme	11145,000	,883
Uyarıma Özgü İçsel Motivasyon	10579,000	,394

a. Grouping Variable: Cinsiyet

Katılımcıların örgütsel iletişim ve alt boyutları ile iş motivasyonu ve alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre farklarını ortaya koymak için Mann Whitney U analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda, kadın ve erkek katılımcıların arasında %95 güven aralığı bazında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir ($p>,005$).

Katılımcıların medeni durum değişkenine göre örgütsel iletişim ve alt boyutları ile iş motivasyonu ve alt boyutları durumları arasında anlamlı farklılaşma olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçları tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. Katılımcıların örgütsel iletişim ve alt boyutları ile iş motivasyonu ve alt boyutları durumlarının medeni durum değişkenine göre mann-whitney u analiz gösterimi

<i>Test Statistics^a</i>		
	U	P
Örgütsel İletişim	14837,000	,678
Yönetici Kaynaklı	15081,000	,876
Çalışan Kaynaklı	14431,000	,397
İş Motivasyonu	14448,500	,408
Belirlenmiş İçsel Motivasyon	15011,000	,817
Bilgiye Özgü İçsel Motivasyon	14228,500	,287
Eyleme Özgü İçsel Motivasyon	14011,500	,193
İçsel Amotivasyon ve Dışsal Amotivasyon	14602,500	,502
İçsel Motivasyon-Dış Düzenleme	13336,000	,042
Uyarıma Özgü İçsel Motivasyon	14804,000	,649

a. Grouping Variable: Medeni Durum

Katılımcıların örgütsel iletişim ve alt boyutları ile iş motivasyonu ve alt boyutlarının medeni durum değişkenine göre farklarını ortaya koymak için Mann-Whitney U analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda, katılımcıların medeni durumları arasında %95 güven aralığı bazında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir ($p>,005$).

Katılımcıların çalışılan sektör değişkenine göre örgütsel iletişim ve alt boyutları ile iş motivasyonu ve alt boyutları durumları arasında anlamlı farklılaşma olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçları tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9. Katılımcıların örgütsel iletişim ve alt boyutları ile iş motivasyonu ve alt boyutları durumlarının çalışılan sektör değişkenine göre mann-whitney u analiz gösterimi

<i>Test Statistics^a</i>		
	U	P
Örgütsel İletişim	13126,500	,418
Yönetici Kaynaklı	12803,500	,242
Çalışan Kaynaklı	13800,000	,952
İş Motivasyonu	13439,500	,644
Belirlenmiş İçsel Motivasyon	13573,500	,754
Bilgiye Özgü İçsel Motivasyon	13615,000	,789
Eyleme Özgü İçsel Motivasyon	13332,000	,558
İçsel Amotivasyon ve Dışsal Amotivasyon	12253,500	,072
İçsel Motivasyon-Dış Düzenleme	13290,500	,525
Uyarıma Özgü İçsel Motivasyon	12510,000	,131

a. Grouping Variable: Çalışılan sektör

Katılımcıların örgütsel iletişim ve alt boyutları ile iş motivasyonu ve alt boyutlarının çalışılan sektör değişkenine göre farklarını ortaya koymak için Mann Whitney U analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda, katılımcıların çalışılan sektör durumları arasında %95 güven aralığı bazında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir ($p>,005$).

Katılımcıların yaş değişkenine göre örgütsel iletişim ve alt boyutları ile iş motivasyonu ve alt boyutları durumları arasında anlamlı farklılaşma olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçları tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10. Katılımcıların örgütsel iletişim ve alt boyutları ile iş motivasyonu ve alt boyutları durumlarının yaş değişkenine göre kruskal wallis test analiz gösterimi

Test Statistics^{a,b}

	χ^2	SD	P
Örgütsel İletişim	2,433	3	,488
İş Motivasyonu	2,784	3	,426
Yönetici Kaynaklı	,710	3	,871
Çalışan Kaynaklı	3,662	3	,300
Belirlenmiş İçsel Motivasyon	,583	3	,900
Bilgiye Özgü İçsel Motivasyon	2,121	3	,548
Eyleme Özgü İçsel Motivasyon	3,879	3	,275
İçsel Amotivasyon ve Dışsal Amotivasyon	2,802	3	,423
İçsel Motivasyon-Dış Düzenleme	3,035	3	,386
Uyarıma Özgü İçsel Motivasyon	5,988	3	,112

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Yaş

Katılımcıların örgütsel iletişim ve alt boyutları ile iş motivasyonu ve alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre farklarını ortaya koymak için Kruskal Wallis analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda katılımcıların yaş durumları arasında %95 güven aralığı bazında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir ($p>,005$).

Katılımcıların çalışılan birim değişkenine göre örgütsel iletişim ve alt boyutları ile iş motivasyonu ve alt boyutları durumları arasında anlamlı farklılaşma olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçları tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11. Katılımcıların örgütsel iletişim ve alt boyutları ile iş motivasyonu ve alt boyutları durumlarının çalışılan birim değişkenine göre kruskal wallis test analiz gösterimi

Test Statistics^{a,b}

	χ^2	SD	P
Örgütsel İletişim	5,490	5	,359
İş Motivasyonu	1,064	5	,957
Yönetici Kaynaklı	14,793	5	,011
Çalışan Kaynaklı	1,315	5	,933
Belirlenmiş İçsel Motivasyon	5,946	5	,312
Bilgiye Özgü İçsel Motivasyon	6,366	5	,272
Eyleme Özgü İçsel Motivasyon	14,596	5	,012
İçsel Amotivasyon ve Dışsal Amotivasyon	8,691	5	,122
İçsel Motivasyon-Dış Düzenleme	11,524	5	,042
Uyarıma Özgü İçsel Motivasyon	1,301	5	,935

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Çalışılan Birim

Katılımcıların örgütsel iletişim ve alt boyutları ile iş motivasyonu ve alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre farklarını ortaya koymak için Kruskal Wallis analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda katılımcıların çalıştıkları birim durumları arasında %95 güven aralığı bazında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir ($p>,005$).

Katılımcıların meslek değişkenine göre örgütsel iletişim ve alt boyutları ile iş motivasyonu ve alt boyutları durumları arasında anlamlı farklılaşma olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçları tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12. Katılımcıların örgütsel iletişim ve alt boyutları ile iş motivasyonu ve alt boyutları durumlarının meslek değişkenine göre kruskal wallis test analiz gösterimi

<i>Test Statistics^{a,b}</i>			
	χ^2	SD	p
Örgütsel İletişim	1,544	3	,672
İş Motivasyonu	3,187	3	,364
Yönetici Kaynaklı	5,505	3	,138
Çalışan Kaynaklı	,206	3	,977
Belirlenmiş İçsel Motivasyon	4,014	3	,260
Bilgiye Özgü İçsel Motivasyon	,156	3	,984
Eyleme Özgü İçsel Motivasyon	1,766	3	,622
İçsel Amotivasyon ve Dışsal Amotivasyon	5,982	3	,112
İçsel Motivasyon-Dış Düzenleme	4,661	3	,198
Uyarıma Özgü İçsel Motivasyon	1,549	3	,671

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable,: Meslek

Katılımcıların örgütsel iletişim ve alt boyutları ile iş motivasyonu ve alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre farklarını ortaya koymak için Kruskal Wallis analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda katılımcıların meslek durumları arasında %95 güven aralığı bazında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir ($p>,005$).

Katılımcıların mesleki çalışma süresi değişkenine göre örgütsel iletişim ve alt boyutları ile iş motivasyonu ve alt boyutları durumları arasında anlamlı farklılaşma olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçları tablo 13’de sunulmuştur.

Tablo 13. Katılımcıların örgütsel iletişim ve alt boyutları ile iş motivasyonu ve alt boyutları durumlarının mesleki çalışma süresi değişkenine göre kruskal wallis test analiz gösterimi

<i>Test Statistics^{a,b}</i>			
	χ^2	SD	p
Örgütsel İletişim	,141	3	,986
İş Motivasyonu	3,587	3	,310
Yönetici Kaynaklı	3,013	3	,390
Çalışan Kaynaklı	2,824	3	,420
Belirlenmiş İçsel Motivasyon	2,824	3	,420
Bilgiye Özgü İçsel Motivasyon	1,019	3	,797
Eyleme Özgü İçsel Motivasyon	5,882	3	,117
İçsel Amotivasyon ve Dışsal Amotivasyon	1,603	3	,659
İçsel Motivasyon-Dış Düzenleme	2,375	3	,498
Uyarıma Özgü İçsel Motivasyon	1,421	3	,701

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable,: Mesleki çalışma süresi

Katılımcıların örgütsel iletişim ve alt boyutları ile iş motivasyonu ve alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre farklarını ortaya koymak için Kruskal Wallis analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda katılımcıların mesleki çalışma süresi durumları arasında %95 güven aralığı bazında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir ($p>,005$).

Katılımcıların kurumda çalışma süresi değişkenine göre örgütsel iletişim ve alt boyutları ile iş motivasyonu ve alt boyutları durumları arasında anlamlı farklılaşma olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçları tablo 14 ve 15'te sunulmuştur.

Tablo 14. Katılımcıların örgütsel iletişim ve alt boyutları ile iş motivasyonu ve alt boyutları durumlarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre gösterimi

<i>Ranks</i>			
	Kurumda Çalışma Süresi	N	Sıra ort.
Örgütsel İletişim	0-4 yıl	127	166,13
	5-9 yıl	104	195,27
	10-14 yıl	31	140,23
	15 yıl ve üzeri	88	178,08
	Total	350	
İş Motivasyonu	0-4 yıl	127	189,67
	5-9 yıl	104	175,85
	10-14 yıl	31	119,06
	15 yıl ve üzeri	88	174,52
	Total	350	

Tablo 14 incelendiğinde kurumda çalışma süresi 0-4 yıl olan katılımcıların ortalama puanı ort.=189,67'dir. Kurumda çalışma süresi 5-9 yıl olan katılımcıların ortalama puanı ort.=175,85'tir. Kurumda çalışma süresi 10-14 yıl olan katılımcıların ortalama puanı ort.=119,06 ve kurumda çalışma süresi 15 yıl ve üzeri olan katılımcıların ortalama puanı ort.=174,52'dir.

Tablo 15. Katılımcıların örgütsel iletişim ve alt boyutları ile iş motivasyonu ve alt boyutları durumlarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre kruskal wallis test analiz gösterimi

<i>Test Statistics^{a,b}</i>			
	χ^2	SD	p
Örgütsel İletişim	8,907	3	,031
İş Motivasyonu	12,177	3	,007
Yönetici Kaynaklı	5,812	3	,121
Çalışan Kaynaklı	7,251	3	,064
Belirlenmiş İçsel Motivasyon	5,563	3	,135
Bilgiye Özgü İçsel Motivasyon	4,159	3	,245
Eyleme Özgü İçsel Motivasyon	6,264	3	,099
İçsel Amotivasyon ve Dışsal Amotivasyon	6,944	3	,074
İçsel Motivasyon-Dış Düzenleme	2,676	3	,444
Uyarıma Özgü İçsel Motivasyon	1,163	3	,762

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable,: Kurumda çalışma süresi

Katılımcıların iş motivasyonu ile kurumda çalışma süresi değişkenine göre farklarını ortaya koymak için Kruskal Wallis analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda katılımcıların kurumda çalışma süresi durumları arasında %95 güven aralığı bazında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir ($U=12,177$; $p=,007$). Buna göre kurumda çalışma süresi 0-4 yıl olan katılımcıların (ort.=189,67) iş motivasyon durumları daha yüksektir diyebiliriz. Böylece kurumda çalışma süresinin katılımcıların iş motivasyonları üzerinde etkilidir yorumunu yapabilmekteyiz.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Anket verileri karşılaştırıldığında örgütsel iletişim ile iş motivasyonu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiş olup, bu iki kavramın bir arada düşünülmesi gerektiği ortaya çıkarılmıştır. H1 hipotezi doğrulanmıştır.

H1: Örgütsel iletişim ile iş motivasyonu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Bu araştırmada yapılan anket sonucunda, katılımcıların demografik özelliklerinin örgütsel iletişimin iş motivasyonuna etkisi üzerinde anlamlı bir değişiklik yaratmadığı belirlenmiştir.

Katılımcıların örgütsel iletişim ve alt boyutları ile iş motivasyonu ve alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre farklılıkları incelendiğinde anlamlı bir değişiklik saptanmamış olup, cinsiyetin etkisi olmadığı belirlenmiştir.

Katılımcıların örgütsel iletişim ve alt boyutları ile iş motivasyonu ve alt boyutlarının medeni durum değişkenine göre farklılıkları incelendiğinde anlamlı bir değişiklik saptanmamış olup, medeni durumun etkisi olmadığı belirlenmiştir.

Katılımcıların örgütsel iletişim ve alt boyutları ile iş motivasyonu ve alt boyutlarının çalışılan birim değişkenine göre farklılıkları incelendiğinde anlamlı bir değişiklik saptanmamış olup, birim farklılığının etkisi olmadığı belirlenmiştir.

Kurumda çalışma süresi 0-4 yıl olan katılımcılarının iş motivasyon durumları daha yüksek olarak saptanmıştır. Böylece kurumda çalışma süresinin katılımcıların iş motivasyonları üzerinde etkilidir veya kurumda çalışma süresi ilerledikçe iş motivasyonu düşmektedir şeklinde yorumlayabiliriz. Bu verilere bakarak kurumda çalışma süresi artan kişilerin kuruma ve bulundukları ortama karşı motivasyonunu azaltan faktörleri belirlemek, yeni gelen kişiler ile iletişim sıkıntısından kaynaklı olabilecek sorunlar için daha etkin iletişimi sağlamak amaçlı birbirlerini tanımalarına

yardımcı olacak aktiviteler düzenlenebilir (doğum günleri, birim içi tanışma toplantıları vb.)

Örgütsel iletişimin alt boyutları olan yönetici kaynaklı ve çalışan kaynaklı alt boyutları ile iş motivasyonu arasında istatistiksel pozitif yönlü, anlamlı, düşük derecede ilişki bulunmuştur. Bu durumda en yüksek ilişki iş motivasyonu ile örgüt iletişimi alt boyutu yönetici kaynaklı arasında gözlemlenmiştir. Yönetici kaynaklı iletişim sıkıntılarının iş motivasyonunu düşürdüğü belirlenmiştir. Kurumlardaki yöneticilerin göreve başladıktan sonra belli dönemlerde denetlenmesi önerilmektedir. Bu denetlemeye ek olarak hastanenin genel değerlendirmesinin (anket,gözlem vb.) alınarak yöneticilerin çalışma alanlarından tamamen kopması engellenmelidir. Denetimler ve sonuçlarının önemi yöneticilere hissettirilir ise kendilerini çalıştıkları alandan koparmadan daha dikkatli ve adil bir şekilde hareket edebilirler.

Yönetici seçimlerinde hastane genel talebi, mevcut idari birimin önerileri, kişinin eğitim donanımı ve bu güne kadar gelen bilgileri göz önünde bulundurularak adil bir şekilde karar verilmelidir.

Yöneticiler programlarının uygunluğu neticesinde daha az yoğun oldukları zamanlarda çalışanların yanında olması (birimlerin etkinliklerine ya da ekip içi toplantılarına katılması vb.) iletişimi kuvvetlendirecektir.

Bakanlık üzerinden yapılan denetimlerde evrak bazlı denetimin yanı sıra çalışan memnuniyeti, kişilerin kurumda karşılaştığı muamele, iletişim ve mobbing gibi kavramların üzerinde durulması için ayrı bir başlık açılması sağlanabilir.

Günümüzde mevcut iş tanımının çok dışına çıkılması neticesinde birim içinde iletişim zamanla çıkılmaz bir yola girmekte ve motivasyonu hızla düşürmektedir. Bu nedenle sağlık çalışanlarında iş motivasyonunu arttırmak için kurumdaki tüm birimlerde, tüm görevlerde herkesin iş tanımı düzenlenmelidir. Böylece kişilerin yapılacak işin sınırlarını ve boyutlarını bilerek ona göre hareket etmesi sağlanabilir.

Kurumda çalışanların neden bu mesleği yaptığını belirlemek (mesleki tatmin, insanlara yardım etme duygusu, para kazanma vb.) için çeşitli anketler yapılarak kişilerin kendisini tanımasına olanak sağlanabilir. Kişinin kendini tanıması, yaptığı mesleği ve tanımını bilmesi, çevresindeki kişilere daha mantık çerçevesinde yaklaşmasına olanak sağlayacaktır. Kendinden emin olan kişi ne yapması gerektiğini bilir ve ekip arkadaşları ile daha etkin iletişim kurar, ortamda olumlu motive bir hava oluşturur.

Kurum içinde hangi birimde düzenleme yapılacak ise o birimdeki kişilerin fikirlerini de alarak, o fikirler uygulanmasa dahi söz sahibi olmaları sağlanmalı, ast ve üstlerin birlikte çalışma hissiyatı kuvvetlendirilmelidir. Bu kuvvetlendirme sayesinde hem yeni fikirler ortaya çıkacak hem de örgüt içi iletişimin kuvvetlenmesi ile kişilerin motivasyonu artacaktır.

Birim içi toplantılar düzenlenmeli, genel sıkıntılar açıkça konuşulmalı, ortak kararlar alınmalı ve uygulanmalı, sorunlar bir üst kademeye ilerlemeden, kişiler hür düşüncelerini söyleyerek kendi içinde çözülmeye çalışılmalı, çözülemediği takdirde üst kademeye iletilmelidir. Bu tür toplantılar kişilerin kendilerini ifade etmesine ve yöneticilerin kişiler ile empati yapmasına fırsat sağlayarak iletişimi ve dolayısı ile iş motivasyonunu olumlu etkileyecektir.

Kurumlar kendilerini geliştirme çabasına girmeli, eskiye odaklanmamalıdır. Günümüzde teknolojinin de gelişmesi ile iletişim çok yönlü olarak düşünülmeli, oluşabilecek iletişim sıkıntısının boyutları göz önünde bulundurularak bunlara engel olmak ve kişiler arası ilişkilere düzenlemek için kurumlar sürekli kendilerini yenilemeye çalışmalıdır.

Örgüt içi iletişim daha verimli hale getirilmeli insanların beklentileri göz önünde bulundurulmalıdır. Yeni amaçlar ve hedefler yaratmak, çalışanlara geri bildirimler sağlamak, çalışanların kuruma bağlılığını sağlamak daha çok motive olmalarına sebep olacaktır.

Çalışanlara kurum içindeki süreçler ile ilgili düzenli olarak bilgi verilmesi, bu konuda toplantılar yapılması ve paydaşlar çıkarılması, kurum içinde düzeni sağlayacak ve oluşabilecek iletişim sıkıntılarının önüne geçecektir.

Çalışanlar düzenli olarak eğitilmelidir. Olumlu durumlarda kişiler ödüllendirilerek ya da takdir edilerek yaptıklarının fark edildiği ve kurumda önemsendiği hissedilmeli, olumsuz durumlarda daha büyük bir soruna sebep olmadan yeni eğitimler düzenlenmelidir.

Çalışanların iletişim ihtiyacının düzeyi belirlenmeli, bu ihtiyacı karşılama yolları üzerinde durulmalı ve buna yönelik olarak eyleme geçmelidir. Kurum ile bağlılık ne kadar yüksek olursa performanslar da o kadar artacaktır.

Kendini ifade eden çalışanlar aidiyet duygusu ile kurum için daha çok fayda sağlayacaktır. Bu nedenle çalışanlarının düşüncesinin önemli olduğu hissettirilen karar alma süreçlerinde toplantılar, anketler vb. yapılabilir.

Kurumlarda gerekli olan ekip çalışmasının temeli iletişimdir. İletişimi geliştirmek ve sosyal etkileşimi arttırmak kişilerin daha güzel bir ortamda ekip halinde çalışmasına, verimlilik ve motivasyonlarının artmasına sebep olacaktır. Ekip olmak yalnız hissetmemeye ve sorunların daha hızlı çözülmesine de yardımcı olacaktır.

Kurum açısından önemli büyük şeylerin parçası olduğunu anlamak, kurumun misyonunu bilmek, neyi neden yaptığını bilmek, ekip içi iletişimi ve motivasyonu olumlu etkileyecektir.

KAYNAKLAR

- Altınöz, M. (2009). Yetenek Yönetimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Argenti, P. A. (1994). "Corporate Communication as a Discipline: Toward a Definition," Management Communication Quarterly, C. X, No:1, 1996, 73-97.
- Arslan, M. (2007). Yabancılar Görsel ve İşitsel Araçlarla Türkçe Kelime Öğretim Yöntemi. Ocak 2012 Cilt:20 No:1 Kastamonu Eğitim Dergisi
- Aziz, A. (1982). Toplumsallaşma ve Kitleli İletişim, Ankara Üniv. Basın Yayın Yüksekokulu Ya., Ya. No. 2, Ankara, 1982.
- Balasan, A. T. (2008). The theory and practice of corporate communication. A competing values perspective, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Barlı, Ö., Bilgili, B., Çelik, S. ve Bayrakçı, S., (2012) "İlköğretim Okul Öğretmenlerinin Motivasyonları Farklılıkların ve Sorunların Araştırılması", Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, <http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/SBED/article/viewFile/199/194>
- Başıyigit, A. (2006). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, (Danışman: Doç. Dr. M. Bülent Tokat)
- Binbir, S. (2012). İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunuyla Birlikte İş Kanunu. [Yaklaşım Yayınları](#), Ağustos.
- Borca, C. ve Baesu, V. (2014). A Possible Managerial Approach for Internal Organizational Communication Characterization. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 124
- Can, H. , Azizoğlu, Ö.A. ve Aydın, E. M. , (2011). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Ceylan, A. ve Savi, F. Z. (2003). Örgütsel yaratıcılığı etkileyen faktörler üzerine bir araştırma. İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 29
- Cornelissen, J. P., Bekkum, T. ve Ruler, B. (2006), "Corporate communications: A practice-based theoretical conceptualization", Corporate Reputation Review, 9, 114-133,
- Çetintaş, H. B. (2016), "Yönetim Yaklaşımlarında Örgütsel İletişim Olgusunun Değerlendirilmesi", Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, 4(1).

- Durmaz, Y. (2004). Tüketicinin Tatmini ile Satın Alma Davranışlarını Etkileyen Faktörlere Bütünleşik Yaklaşım Ve Adıyaman İlinde Bir Alan Çalışması, Journal of Yasar University, 1(4).
- Durgun, S. (2006). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim”, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Aralık, 2006, C:III, S:II
- Elmas, N. (2017). Örgütsel İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan, İ. (2005). İletişimi Anlamak. Anakra: Erk Yayınları.
- Eroğlu E. ve Gülden Ö. (2009). “Örgüt Kültürü” ve “İletişim Doyumu” İle Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği, Selçuk İletişim, 5(4), 50-61.
- Erol, E. (2013). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eroğlu, K. (2011). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme, Ege Akademik Bakış, Cilt: 11, Sayı: 1, Ocak.
- Erol, Y. ve Akyüz, M. (2015). Dünyanın en eski medyası: dedikodunun örgüt düzeyindeki işlevleri ve algılanışı: Sağlık örgütlerinde bir alan araştırması. Journal of World of Turks, 7(2).
- Ertekin, İ. (2017). Kamu ve Özel Sektör Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel İletişim Çalışmalarının Karşılaştırılması, T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı Halkla İlişkiler ve Tanıtım Programı, Doktora Tezi.
- Eskiyörük, D. (2015). Örgütsel İletişim, İstanbul: Cinius Yayınları.
- Eyyupoğlu, İ. (2017). Köy Enstitülerinin Kuruluşu ve Pulur Köy Enstitüsü Öğrencilerinden Muammer Genç'in Anıları.
- Fish R.S., Kraut R.E., Root R.W. ve Rice R.E., Video as a technology for informal communication, Communications of the ACM 36(1), s. 48-61. 1993.
- Gonzalez H, A., ve Smith, S. (2010). Crisis Communications Management on the Web: How Internet Based Technologies are Changing the Way Public Relations Professionals Handle Business Crises. Journal of Contingencies and Crisis Management, 16(3).
- Goodman, M. B. (1994) Corporate Communication: Theory and Practice, New York, State University of New York Press, 1994.
- Goodman, M. B. (2009). “Introduction: Corporate Communication and Strategic Adaptation,” Corporate Communications: An International Journal, C. XIV, No: 3, 2009, 225-233.

- Goodman, M. B. (2010). Introduction to the Special Issue, Corporate Communication: The Way Forward, On the Occasion of CCI-Corporate Communication International's 10th Anniversary, Corporate Communications, An International Journal, C. XV, No: 2, 133-142.
- Gökçe, O. (2006). İçerik analizi: Kuramsal ve Pratik Bilgiler. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Güney, S. (2015). Yönetim ve Organizasyon. Nobel Akademik Yayıncılık
- Gürgen, H. (1997). Örgütlerde İletişim Kalitesi, İstanbul: Der Yayınevi.
- Hooff, B. ve Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. Journal of knowledge management, 8(6).
- Jablin, F. M., ve Putnam, L. L. (1987). The New Handbook of organizational communication: Sage Publication.
- Karcioğlu, F., Timuroğlu, M. K., ve Çınar, O. (2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi—Bir Uygulama—. İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi.
- Karaçor, S. ve Şahin, A. (2004). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik bir Araştırma, Selçuk Üniv. Sosyal Ekonomik Araştırma Dergisi, Konya.
- Karakoç, N. (1989). Örgütsel İletişim ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler, Kurgu, Sayı: 6, Konya: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Karsak, B. (2016). Kurumsal İletişim, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Keyton, J. (2010). Case studies for organizational communication: Understanding communication processes. New York, NY: Oxford University Press.
- Koch, H., D. Leidner, ve E. Gonzalez 2013 "Digitally Enabling Social Networks: Resolving IT-Culture Conflict," Information Systems Journal (23:5).
- Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Köse, M. F. (2019). Sosyal adalet lideri olarak öğretmen: bir ölçek geliştirme çalışması. 14. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi Bildiri Özetleri, 2-4 Mayıs 2019, İzmir.
- Kraut, R. E., Fish, R. S., Root, R. W. ve Chalfonte, B. L. (1990). Informal communication in organizations: Form, function, and technology. Paper presented at the Human reactions to technology: Claremont symposium on applied social psychology.
- Laschinger, S. H., Finegan, J., Shamian, J. ve Wilk, P. (2001). "Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings:

The Expanding Kanter's Model", Journal of Nursing Administration, Vol. 31, No. 5.

Lee, Y. H., Hsieh, Y. C. ve Ma, C.Y. (2011). "A Model Of Organizational Employees' E-Learning Systems Acceptance", Knowledge-Based Systems, 24.

Lunenburg, F. C. (2012). "Human Resource Planning: Forecasting Demand and Supply", International Journal of Management, Business, and Administration, 15/1.

Massie, L. ve Christina L. A. (2003). "Integrating Communications: Is the Ideal Christina L. Anderson: Achievable?," Corporate Communications: An International Journal, C. VIII, No: 4.

Mısırlı, İ. (2010). Genel ve Teknik İletişim Kavramlar, İlkeler, Uygulamalar, (Beşinci. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.

Özkılıççı, G. (2011). Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi S.B.E., İstanbul

Robbins, S. P. ve Judge, T.; Çeviri: Erdem, İ. (2015). Örgütsel davranış: 14. Basım İstanbul: Nobel Yayınevi.

[Sabuncuoğlu, Z. ve Gümüş, M. \(2016\). Örgütsel İletişim, Aktüel Yayınları.](#)

Shockley Z. ve Ruth H. J. (1994). Organizational Communication, [Assessing Communication Education](#).

Shockley Z, (2015). Organizational Trust: What It Means, Why It Matters, Organizational Development Journal, 18(4), 35- 48.

Soysal, A., Öke, P., Yağar, F. ve Tunç, M. (2017). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini Düzeylerinin İncelenmesi: Bir Özel Hastane Örneği. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 37, 243-253.

Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2014). Yönetim ve Organizasyon. Konya: Eğitim Yayınevi.

Tafici, D., Koç, U., Önder, Ç., ve Aytemur, J. Ö. (2013). Örgüt Kuramı.

Timuroğlu, M. Kürşad ve Balkaya, E. (2016). Örgütsel İletişim ve Motivasyon İlişkisi -Bir Uygulama, U.U. International Journal of Social Inquiry / U.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt / Volume 9 Sayı / Issue 2 2016.

Tutar, H. ve M. K. Yılmaz. (2003). Genel İletişim Kavramlar ve Modeller. 4. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Ulukuş, K.S. (2010). Güvenlik Yönetiminde Personelin Performansını Artıran Eğitim ve Etkili Geribildirim Metotları, Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi, Yıl: 3, Sayı: 6, Mart.

- Yağbasan, M. ve Şiş, A. (2006). Kamu Kurumlarında İletişimsel Ortamın Analizi (Elazığ İli Köy Hizmetleri, Bayındırlık Ve DSİ Örneği). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 16(1), 269- 284.
- Yatkın, A. (2003). Toplam Kalite Yönetimi, Birinci Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yetim A. ve Cengiz R. (2012). İletişim ve Spor. Ankara: Berikan Yayınevi.
- Yıldız, K. (2015). Analysis of the relation of teachers' organizational identification and organizational communication. Educational Sciences: Theory & Practice. 13 (1).
- Yılmaz, T. (2015). Sağlık Hizmetlerinin Pazarlanması ve Etkin bir Pazarlama Örneği Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Riel, C. B. M. (1997). Principles of corporate communication, Prentice Hall, London.
- Vural, F., Aydın Dura, A., Fil, Çiftçi, S., Tosun, S. D., ve Patan, R. 2012. Sağlık Çalışanlarında Memnuniyet, Kurumda Kalma ve Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler. Balıkesir Sağlık Bilimleri Dergisi; 1 (03).
- Zhao, D., ve Rosson, M. B. (2009). How and why people Twitter: the role that microblogging plays in informal communication at work. In Proceedings of the ACM 2009 international conference on Supporting group work May. (pp. 243-252). ACM.
- Zillioğlu, M. (1996). What is Communication (pp. 4-5,21): İstanbul.
- Zıllıoğlu, M. (2010) İletişim Bilgisi, Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları No: 909.

EKLER

ERYILMAZ BALLI & TULUNAY ATEŞ – Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 50(1), 2021, 400-433

The high score obtained from the scale indicates a positive - open organizational communication climate, while the low score indicates a negative - closed organizational communication climate.

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ÖLÇEĞİ	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta derecede katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Yönetim işle ilgili konularda örgüt çalışanlarına güvenirim.	1	2	3	4	5
2. Yönetim örgütte alınacak kararlarla ilgili olarak örgüt çalışanlarının fikirlerine yeterince başvurur.	1	2	3	4	5
3. Örgüt çalışanları iş konusunda birbirlerine karşı dürüst davranır.	1	2	3	4	5
4. İşle ilgili her konuda yönetime kolaylıkla ulaşabilirim.	1	2	3	4	5
5. Yönetim iş yerindeki ilişkilerde örgüt çalışanlarına güvenirim.	1	2	3	4	5
6. Örgüt çalışanları iş yerindeki ilişkilerde birbirlerine karşı dürüst tavır sergiler.	1	2	3	4	5
7. Yönetim örgütte işleyişin etkili şekilde yürütülebilmesi için gerekli bilgileri çalışanlarla yeterince paylaşır.	1	2	3	4	5
8. Örgüt çalışanları yönetime işle ilgili yeni önerilerini rahatlıkla sunabilir.	1	2	3	4	5
9. Örgüt çalışanları ortak hedeflere sıkı sıkıya bağlıdır.	1	2	3	4	5
10. Örgüt çalışanları işle ilgili konularda birbirlerine güvenirim.	1	2	3	4	5
11. Yönetim özellikle işimle ilgili konularda görüşüme başvurur.	1	2	3	4	5
12. Örgüt çalışanları iş konusunda yönetime karşı dürüst davranır.	1	2	3	4	5
13. Yönetim örgüt çalışanlarının sunduğu önerileri dikkate alır.	1	2	3	4	5
14. Örgüt çalışanları ortak hedeflere yönelik olarak performans sergilemeye çalışır.	1	2	3	4	5
15. Örgüt çalışanları iş yerindeki ilişkilerde birbirlerine güvenirim.	1	2	3	4	5
16. Örgüt çalışanları iş yerindeki ilişkilerinde yönetime karşı dürüst olur.	1	2	3	4	5
17. Yönetim örgüt çalışanlarının paylaşımlarını önyargısız olarak dinler.	1	2	3	4	5
18. Örgüt çalışanları en üst seviyede performans sergiler.	1	2	3	4	5
19. Yönetimin davranışları örgüt çalışanlarının ona duyduğu güveni artırır.	1	2	3	4	5
20. Yönetimin işle ilgili bilgilendirmelerini yeterli bulurum.	1	2	3	4	5
21. Örgüt çalışanları yönetimle konuşurken kendilerini özgür hisseder.	1	2	3	4	5
22. Örgütte herkesin gerçek düşüncelerini açıkça paylaşılabildiği bir ortam vardır.	1	2	3	4	5
23. Yönetim işle ilgili görüşlerime değer verir.	1	2	3	4	5
24. Örgütteki çalışanlar gösterdikleri performansın örgüt için öneminin farkındadır.	1	2	3	4	5
25. Örgütte çalışanlar birbirlerine sıkıntılı zamanlarda destek olur.	1	2	3	4	5
26. Örgütte güvene dayalı bir çalışma ortamı vardır.	1	2	3	4	5
27. Çalışanlar örgütteki kaynakları verimli kullanır.	1	2	3	4	5
28. Yönetim çalışanların işle ilgili yaşadıkları sıkıntıları fark eder.	1	2	3	4	5
29. Yönetimin bana verdiği bilgiye güvenirim.	1	2	3	4	5
30. Örgütte çalışanlar düşük maliyetle yüksek kalite elde etmeye çalışır.	1	2	3	4	5

Yönetici kaynaklı boyutu: 1, 2, 4, 5, 7, 8, 11, 13, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 28, 29 (16 madde)

Çalışan kaynaklı boyutu: 3, 6, 9, 10, 12, 14, 15, 16, 18, 24, 25, 26, 27, 30 (14 madde)

Ölçekte ters madde bulunmamaktadır.

BAKİ YILMAZ İŞ MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ

Hiç Katılmıyorum

Katılmıyorum

Kararsızım

Katılıyorum

Tamamen Katılıyorum

Bu meslek bana çok keyifli zamanlar sağladığı için bu mesleği yapıyorum.

Neden bu mesleği yaptığımı bilmiyorum, bu mesleğin gerektirdiklerine sahip olmadığımı hissediyorum

Belli bir hayat standardına ulaşmak istediğim için bu mesleği yapıyorum.

Mesleğimi bireysel olarak tek başıma yapabildiğimi hissettiğim için bu mesleği yapıyorum.

Çeşitli sosyal avantajlar sağladığı için bu mesleği yapıyorum.

Neden bu mesleği yaptığımı kendi kendime soruyorum, Bu mesleğin önemli işlerini doğru bir şekilde yerine getiremiyorum.

Bu meslekte yeni şeyler öğrenmekten çok zevk aldığım için bu mesleği yapıyorum

Çünkü bu meslekte çok büyük ölçüde başarılı olmak istiyorum aksi halde kendimden utanç duyarım

Neden bu mesleği seçtiğimi bilmiyorum, bu işte çok yüksek düzeyde verimli olmaya zorlanıyoruz.

Kariyerimle ilgili projeleri gerçekleştirmek için bu mesleği yapıyorum.

İlginç zorluklarla karşılaştığım halde işimden tatmin olduğumu hissettiğim için bu mesleği yapıyorum.

Para kazanmamı sağladığı için bu mesleği yapıyorum.

İlginç şeyler hakkında bilgimi derinleştirmekten zevk aldığım için bu mesleği yapıyorum.

Çünkü bu işte kesinlikle çok başarılı olmak istiyorum, aksi halde düş kırıklığına uğrarım.

Bu meslekte çok eğlendiğim için bu mesleği yapıyorum.

Neden bu mesleği yaptığımı bilmiyorum, bu işte bize gerçekçi olmayan çalışma koşulları dayatılıyor.

Bu türde bir işin bana sağladığı güvence için bu mesleği yapıyorum.

Neden bu mesleği yaptığımı bilmiyorum, bu meslekte bizden çok şey bekliyorlar.

Çünkü işim benim hayatımdır ve başarısız olmak istemiyorum.

Bu meslekle ilgili işleri yerine getirmekten aldığım yoğun hazdan dolayı bu mesleği yapıyorum.

Neden bu mesleği yaptığımı bilmiyorum, bu işin gereklerini yerine getirmek için gerekli olan becerilere sahip değilim.

Kariyerimi böyle bir meslekte sürdürmeyi istediğim için bu mesleği yapıyorum.

İşimi yaparken yaratıcılığımı kanıtlamaktan zevk aldığım için bu mesleği yapıyorum.

Maaş için bu mesleği yapıyorum.

Bu meslekte her zaman öğreneceğim ilginç şeyler olduğu için bu mesleği yapıyorum.

Çünkü hayatta kazanan olmak istiyorum.

Neden bu mesleği yaptığımı bilmiyorum, bu meslekte bize çok zor çalışma koşulları sunuluyor.